

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN, PARA PUESTOS CLAVES
BASADO EN COMPETENCIAS DE LA INTENDENCIA DE BANCOS, EN EL
CONSEJO NACIONAL DE SUPERVISIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
(CONASIF), DURANTE EL PERÍODO 2017-2022.**

AUTOR:

LIC. MIUREL MARÍA MENOCA CARDENAS

TUTOR: MSC. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA

MANAGUA, FEBRERO 2023

Índice

i. CARTA AVAL TUTOR	
ii. RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes teóricos	2
1.2. Antecedentes de campo	3
1.3. Justificación	5
1.4. Planteamiento del problema	6
1.4.1. Formulación del problema.....	8
II. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2. Objetivos Específicos.....	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1 Análisis de Puestos	10
3.2 Generalidades sobre Competencias	16
3.3 Planes de Sucesión.....	21
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	32
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	33
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	37
6.1. Enfoque de la Investigación.....	37
6.2. Tipo de Investigación	37
6.3. Población y Muestra.....	38
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE DATOS	43
7.1 Análisis de perfiles de puestos claves de la Intendencia de Bancos.....	43
7.2 Definición de competencias de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.	

7.3 Parámetros para la definición de los posibles sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.....	51
7.4 Metodología para los planes de formación de los sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.....	56
7.4.1 Método para la identificación de necesidades de formación de sucesores	57
7.4.2 Objetivos Desarrollados	66
7.4.3 Unidad Temática.....	66
7.4.4 Actividades que deben hacer para el diseño del plan individual.....	67
7.4.5 Perfil de Formadores	67
7.4.6 Estrategias de Formación.....	68
7.4.7 Evaluación de la Efectividad.....	69
VIII. CONCLUSIONES	70
IX. RECOMENDACIONES	71
X. BIBLIOGRAFIA.....	72
XI. ANEXOS	75
Anexos 1: Instrumentos	75
I. ENTREVISTA	75
II. ENTREVISTA EXPERTO EN RECURSOS HUMANOS.....	77
III. GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL.....	78
IV. ENTREVISTA RÁPIDA POSIBLES SUCESORES	79
Anexos 2 Tabulación de Instrumentos.....	81
Matriz de Consolidación de Entrevistas 1	81
Matriz de Consolidación Experto RH.....	106
Matriz de Consolidación Entrevista Rápida a Posibles Sucesores	119
Revisión de Expedientes Laborales de Sucesores	131

Índice de tablas

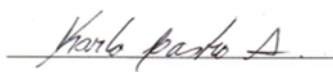
Tabla 1: Tabla de similitudes de perfiles de cargo de la Intendencia de Bancos.	46
Tabla 2: Tabla de Matriz de Competencias por Puesto Clave	50
Tabla 3: Parámetros para sucesores de puestos claves	53
Tabla 4: Necesidades de Formación de los sucesores a puestos claves.	58
Tabla 5 : Estrategias de Formación	68

ii. Carta Aval Tutor

Msc. Ramfis Muñoz
Director (a) / Departamento de PROCOMIN
Su despacho
Estimado maestro (a):

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Diseño de un plan de sucesión, para puestos claves basados en competencias de la Intendencia de Bancos, en el Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones Financieras (CONASIF), durante el período 2017 - 2022”***. Realizada por la Lic.: ***Miurel María Menocal Cárdenas***, como requisito para optar el título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento. Como tutor de Tesis de la Lic.: ***Miurel María Menocal Cárdenas***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas que se dan en la desvinculación del personal clave especialista en experiencia y conocimientos en la Intendencia de Bancos de la CONASIF.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 5 días del mes de febrero del año dos mil veintitrés



Msc. Karla Jissele Castro Almanza

Tutor

ii. RESUMEN

La Intendencia de Bancos es un área sustancial del Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones Financieras (CONASIF), posee personal con mucha experiencia, formación y antigüedad dentro de la Institución, en el periodo 2017 al 2022 a experimentado desvinculación de la Institución, lo que obedece a jubilaciones por la edad o la captación de Instituciones como las mismas supervisadas por la Institución.

Los planes de sucesión consisten en la planificación de la organización en torno a los cargos críticos que poseen, esto se debe a que “conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave.” (Wilkerson, 2012)

Se realizó un estudio analítico-deductivo con enfoque mixto, el tipo de muestra es probabilística y se tomó los puestos claves de la Intendencia de Bancos.

Para el diseño del plan de sucesión de puestos claves de la Intendencia de Bancos se definieron cuatro objetivos específicos, en el primero se evaluó los perfiles de cargo de los puestos claves, encontrando conformidad en ellos, en el segundo se definieron las competencias gerenciales y específicas que debe de tener cada puesto clave, estas se incorporaron a los perfiles de puestos; así mismo se establecieron los parámetros para la selección de los posibles sucesores de los puestos claves; obtenido todo lo anterior se definió la metodología para el diseño de los planes de formación de los sucesores; lo que se basó el diseño de planes individuales de formación, los que contienen desde objetivos a desarrollar hasta la evaluación de la efectividad de la formación.

En conclusión, se puede decir que el plan de sucesión es una estrategia que puede contribuir a minimizar los efectos de la desvinculación en puestos claves, debido a que se cuenta con una respuesta inmediata. Se recomienda de manera general que se implemente el plan de sucesión propuesto en la presente investigación.

Planes de Sucesión, Puestos Claves, Sucesores.

I. INTRODUCCIÓN

El diseño de un plan de sucesión basado en competencias, de la Intendencia de Bancos de la CONASIF, es el resultado de la necesidad de formar personal para puestos claves, ya que en años anteriores se ha venido experimentando una desvinculación del personal de estos puestos, las causas obedecen a retiro por jubilación y a la busca de mejores oportunidades en el mercado laboral del país. El contar con un plan de sucesión para puestos claves de la Intendencia de Bancos, garantizará el logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

Para la presente investigación se realizó entrevistas a puestos claves (Intendente de Bancos, Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, Director de Supervisión I y II y Director de Microfinanzas, expertos en planes de sucesión y posibles sucesores (Gerente de Relaciones, Especialistas Contable y Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada); también se hizo uso de la revisión documental de perfiles de cargo, expedientes de personal de los puestos claves y también de los sucesores.

Por ser una Institución de Supervisión al Sistema Financiero Nacional, se restringió el uso del nombre de la misma, por tal razón el nombre presentando es hipotético; así como también se omitió la presentación de un documento por separado con toda la información del plan de sucesión, por lo que en cada objetivo de la tesis a partir del número uno se presentan las partes medulares que contiene dicho plan.

El presente documento se compone de diez apartados distribuidos de la siguiente manera: del I al VI se presenta el protocolo que integra la formulación del problema, la definición de objetivos general y específicos, el marco teórico que comprende la teoría de cada una de las variables identificadas en los objetivos, la operacionalización de variables y diseño del estudio, que comprende el tipo de estudio, el enfoque, la población y muestra, los instrumentos a utilizar para la recolección de datos. El apartado VII presenta el análisis de los datos recolectado por cada objetivo específico, luego el apartado VII comprende las conclusiones del estudio, basado en el logro de los objetivos específicos planteados, el apartado IX comprende las recomendaciones producto de la Investigación y por último el

apartado X los anexos, aquí se plasman tablas, la tabulación de los instrumentos utilizados y el Diseño del Plan de Sucesión, objetivo general de la presente investigación.

1.1. Antecedentes teóricos

Un sociólogo alemán, fue uno de los primeros en identificar la importancia de que el fundador de una organización ceda el poder a un sucesor capaz de solidificar las estructuras administrativas necesarias para el desarrollo continuo de la empresa. (weber, 1946) se refería a este proceso como la institucionalización del carisma y lo veía como uno de los grandes desafíos de liderazgo.

Los planes de sucesión deben de ser planeados de manera cuidadosa y con el tiempo que éste demanda, para que llegando el momento de una toma de decisión se tome la más adecuada y así se elija el apropiado sucesor que será el que le dé continuidad a la empresa. Antes de tomar la decisión de implementar o adaptar un plan es importante analizar que la empresa haya consolidado un ritmo de crecimiento sostenido por un periodo de tiempo justificable, que aquellos que ocupan puestos claves hayan tenido un plan de desarrollo constante y que las acciones tomadas por los altos mandos avalen que las empresas sobrevivan a las generaciones.

En cuanto a las empresas familiares los planes de sucesión se vuelven más complejos ya que aparte de las competencias del sucesor pesa más los lazos familiares los cuales se apoyan más en las emociones, los valores y la prolongación de la historia familiar.

La referencia hecha a las empresas familiares nos pone en el contexto de los planes de sucesión ya que estos nacen precisamente en este tipo de empresas, pero si se comprende la efectividad del sistema, nos damos cuenta que este funciona en cualquier tipo de organización y que al ser adoptado apropiadamente hace frente a los inesperados eventos y cambios futuros que se puedan presentar. Al igual que las empresas familiares los planes de sucesión definen la dinámica de una organización y dejan ver la necesidad y la importancia de asegurar la permanencia en el negocio.

1.2. Antecedentes de campo

A nivel Nacional

No se encontraron antecedentes de campo relacionados al tema de la presente Investigación.

A Nivel Internacional

Según autor Tania Moscoso de la Tesis de Maestría, Plan de Sucesión para la Empresa Industrial TUCSON usando un modelo de competencias. Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador 2007. “El objetivo de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben de ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar. Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar”.

Por otra parte, Cristina Belén Medina Gómez, autor de la Tesis de Obtención de Título; Diseño de un Plan de Formación por Competencias para la Sucesión en Puestos Claves de una Empresa de Producción, de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, año 2018. Dice “El desarrollo de planes de formación por competencia para los posibles sucesores de puestos claves para la empresa fue elaborado en base a las brechas encontradas en cada una de las competencias. Dentro del fundamento de las competencias teóricas, cada uno de los elementos fueron analizados en base a autores que palpan la realidad latinoamericana, en la cual se mantuvo dentro del enfoque de la gestión del talento humano por competencias”.

Jessica Abigail Ayala Treviño autora de la Tesis de Maestría, Diseño de un Plan de Sucesión Basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México 2013. Dice “La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear a personal con alto potencial para formarlo en iguales o

superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de que pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo. Al aplicar la metodología propuesta utilizando como base la medición de competencias, se pudo establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores”

1.3. Justificación

Los planes de sucesión consisten en la planificación de la organización en torno a los puestos claves que poseen, esto se debe a que conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave, es un aspecto vital ante un entorno creciente de competitividad por poseer personas con el conocimiento o potencial correcto para las demandas del mercado o la industria. Es relevante considerar que los planes de sucesión son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias y se centra en el potencial, por lo cual el mismo irá variando entorno al ciclo de etapas del profesional, el que estará conectado con la estrategia de la organización.

No contar con un plan de sucesión adecuado y oportuno lleva a que candidatos a ocupar puestos claves sean buscados en fuentes externas a la organización. Esto genera costos innecesarios, pues no todas las personas que llegan de otras organizaciones se adecuan a la cultura organizacional y tardan más tiempo en entender las políticas y estrategias de la organización. Contar con un plan de sucesión permite identificar con anticipación el talento humano de la organización que en el futuro podría inclusive ocupar puestos directivos.

En el caso de la intendencia de bancos del CONASIF, el plan de sucesión es de utilidad al Director Ejecutivo, quien es la máxima autoridad, responsable por ley, de la administración correcta y adecuada de la Institución como ente regulador. En el plan de sucesión quedará establecido el sucesor del Intendente de Bancos, Director de Supervisión 1 y 2, Director de Microfinanzas, Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada. En este sentido se dará seguridad en el manejo oportuno y seguro de las instituciones financieras, ya que estos puestos son los más relevantes para el correcto desempeño de las inspecciones.

1.4. Planteamiento del problema

Síntomas:

El Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones financieras (CONASIF), es una Institución creada bajo la Ley 842, Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias, es una Institución Autónoma del Estado de Nicaragua, funciona de forma tripartita en conjunto con la Superintendencia de Bancos (SIBOIF), la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) tiene a su cargo supervisar autorizar, vigilar y fiscalizar la constitución y el funcionamiento de todos los bancos, sucursales y agencias bancarias así como Instituciones Financieras no bancarias; que operen en el país, ya sean estatales o privadas, nacionales o extranjeras, que se dediquen habitualmente en forma directa o indirecta a actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros o a la prestación de servicios bancarios.

El personal de la Intendencia de Bancos ha presentado una moderada desvinculación laboral desde el año 2017 al 2022 de 15 colaboradores; algo muy inusual para esta Institución, puesto que la rotación en esa área no existía al contrario se estaba expandiendo, por la necesidad de más recursos para cumplir con la planificación del personal, el personal desvinculado, es personal con amplia experiencia y formación en temas de supervisión bancaria.

Causas:

La desvinculación del personal obedece a distintas causas, entre las principales es que las Instituciones financieras (bancos, microfinancieras) captan al personal desarrollado de la Institución, otra es que el personal de mayor antigüedad se retira por edad (jubilación), y otros están próximos a hacerlo.

Pronóstico:

Como consecuencia se ha tenido que contratar personal con poca experiencia a la que se la ha capacitado en todo lo relacionado a la supervisión bancaria, provocando retrasos en las inspecciones, mayor inversión en capacitaciones, así como la minimización del tiempo de los cargos claves dentro de esta área, ya que son los principales formadores.

Control del pronóstico:

Por tal razón se pretende con esta investigación diseñar un plan de sucesión para cargos claves de la Intendencia de Bancos, basado en competencias, el cual beneficiará el desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento, con capacidades de aportar nuevas estrategias a largo plazo, para el buen funcionamiento de la Institución.

De esta manera se pretende dar solución a la problemática planteada, garantizando por medio de esta herramienta tener cuadros preparados para suceder a los puestos claves que roten y lograr mantener la estabilidad funcional.

1.4.1. Formulación del problema

Pregunta toral

¿De qué manera un plan de sucesiones puede contribuir a la mejora de la rotación del personal en la Intendencia de Bancos, del CONASIF?

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Sucesión de los puestos claves de la Intendencia de Bancos del Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones Financieras (CONASIF), basado en competencias, durante el período 2017-2022.

2.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar los perfiles de cargo de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.
2. Definir las competencias necesarias de los puestos claves de la Intendencia de Bancos, e incorporarlas en los actuales perfiles de cargo.
3. Establecer los parámetros para la definición de los posibles sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.
4. Definir la metodología para cada uno de los planes de formación de los sucesores de los puestos claves, de la Intendencia de Bancos.

III. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico busca dar sustento conceptual al objeto de la presente investigación, donde se abordará de lo general a lo particular el diseño de un plan de sucesión.

La gestión de recursos humanos implica e integra seis procesos organizacionales: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas. La forma en que estos procesos se vinculen y su utilización sistémica e incluyente son fundamentales para que aporten valor y creen un efecto sinérgico. Lo importante no es cada proceso individual, sino su integración y sus conexiones.

La gestión de recursos humanos siempre busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes. Para asegurar que así suceda es preciso evaluar continuamente el desempeño del área en su papel estratégico, tácito u operativo. En la búsqueda de agregar valor a las personas y a la organización el proceso de desarrollar y retener a las personas, se centra como su palabra lo dice en retener al talento, a través de planes de carrera y planes de sucesión.

En este contexto para diseñar planes de sucesión lo primero es analizar los puestos de la empresa, a continuación, se detallan dichos aspectos.

3.1 Análisis de Puestos

Según (Reyes, 2009) existe una enorme necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, siendo indispensable conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo. La técnica que responde a esta necesidad es el análisis de puestos.

Para este entorno cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones públicas y privadas pueden hacer frente, deben asegurar que sus empleados no sólo tengan los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, valores y actitudes (competencias), que les permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que enfrentan día a día.

Este tipo de situación lleva a pensar en otra forma de gerencia dentro de la administración (pública y privada), siendo la gestión por perfiles de cargos basados en competencia una alternativa (Sánchez J., & Calderon, V., 2012)

Si bien es de enorme utilidad esta técnica para la totalidad de los puestos de la organización, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos. Sin embargo, la elaboración del análisis de puestos de un alto ejecutivo presenta problemas específicos (Reyes, 2009).

De acuerdo con (Aguilar, 2010) para que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es saberlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que se debe cumplir cada trabajador.

1. A ese documento se le llama cédula de descripción de puesto.
2. La cédula de descripción del puesto tiene 2 partes una descripción de lo que debe hacer el trabajador y la especificación del perfil que debe cubrir.
3. Para que este documento sirva es importante se proporcione por escrito desde el momento en que se contrata al trabajador.
4. La cédula de descripción del puesto es un documento vivo, es decir debe ser modificado de manera periódica, cada año o al revisar el contrato del trabajador elimine las funciones que no sean vigentes e incluya las funciones que no habían sido inscritas.
5. Es importante ser cuidadoso en los datos que incluye en su cedula de descripción del puesto, pues este documento establecerá los deberes que debe cumplir el trabajador y no se podrá exigir más allá de lo que establece el documento.
6. Si en el transcurso de las actividades se le encomienda al trabajador algo que no esté en la descripción se deberá negociar la realización de esta actividad extra, en lugar de convencer con argumentos emocionales que intercambie esa actividad por otros beneficios.
7. Todas las cedulas de descripción de puestos se agrupan en un documento conocido como manual de organización. Reyes (2009) señala 3 los cuales son:
 - ✓ La adaptación de hombre y puesto

- ✓ Conjunción de varios puestos en un solo hombre
- ✓ Confusión de funciones y jerarquías.

Por otro lado, lo que debe de contener el análisis de puestos de un alto ejecutivo es lo siguiente:

1. Título de puesto.
2. Posición en la estructura de la empresa.
3. Deberes Generales.
 - Previsión
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - Control
4. Funciones básicas
5. Descripción específica
6. Especificación del puesto
 - Conocimientos necesarios
 - Autoridad (formal y funcional)
 - Técnica
 - Operativa
 - Responsabilidad (en trámites, en creatividad)
 - Características (intelectuales, físicas, sociales, morales, psicológicas)

(Aguilar, 2010) Señala que el análisis de puesto tiene dos apartados importantes:

- Las descripciones de puestos y
- Las especificaciones de puestos

La descripción de puesto se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto incluye los siguientes elementos:

1. La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
2. El nombre del puesto
3. La clave del puesto
4. El nivel salarial
5. La ubicación del puesto
6. El jefe inmediato del puesto
7. El personal al quien supervisa
8. Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas
9. Las personas con quien mantiene relaciones externas fuera de la organización
10. El salario
11. La categoría
12. El horario
13. La adscripción
14. La descripción genérica de las descripciones del puesto
15. La descripción específica de las funciones del puesto

Las especificaciones del puesto en cambio incluyen los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:

1. Los conocimientos requeridos
2. Las habilidades requeridas
3. La escolaridad necesaria para ocupar el puesto
4. El equipo que debe manejar
5. Los idiomas que debe dominar
6. La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
7. Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites
8. Las condiciones físicas del lugar del trabajo
9. El equipo de seguridad que se debe manejar
10. Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
11. El esfuerzo físico que requiere realizar

12. Los requisitos físicos o médicos que debe de cubrir para realizar el esfuerzo físico
13. Las características socioeconómicas que son necesarias para el puesto
14. Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas
15. Algunas otras características como edad, sexo, estado civil

(Aguilar, 2010) Expone que existen varios métodos para realizar los análisis de puestos entre los cuales se encuentran entrevistas, cuestionarios, la observación, incidentes críticos, bitácora, consulta de planes de estudio, consultar los canales nacionales de ocupaciones que en cada país o estado se han elaborado.

3.1.2 Puestos Claves

Definición de puesto: es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama. (Chiavenato, 2007)

Tipos de puestos: estos se definen como el conjunto de puestos agrupados en un organigrama, por procesos o bien por mandos; es decir puestos operativos, puestos de supervisión, puestos de control y puestos de dirección. En dependencia de la organización, de su giro y su tamaño, estos también se agrupan por familia de puestos en cada área. (Chiavenato, 2007)

Un puesto clave es entendido como aquellas tareas y funciones que están vinculadas a procesos esenciales en la organización y que necesitan mantener su continuidad, de igual manera dichos cargos representan altos costos de reemplazos (Sidgman, 2010). Por lo tanto, estos puestos permiten la sustentabilidad del negocio, y protegen la secuencia operacional, al orientar las competencias adecuadas para una perfecta sucesión.

De manera adicional, la identificación de los puestos claves defiende la confiabilidad de sus colaboradores, donde se establecerán las pautas adecuadas de habilidades que requerirá la persona para ocupar dicho puesto y facilitar de este modo la dirección del talento humano en la empresa.

Factores en el ámbito de seguridad y controles necesarios de incorporar en las áreas, además de la responsabilidad que tiene el puesto clave en sí, es uno de los aspectos necesarios de tener presente para la identificación del mismo.

Por lo tanto, los puestos claves tienen la finalidad de orientar de forma acertada las competencias identificadas y asegurar la correcta selección, formación y sucesión de estos puestos y por ende la permanencia de los mismos para la perdurabilidad de la organización (Aragón S. & Monrroy E., 2009)

3.1.3 Aspectos para la identificación de Puestos Claves.

En todas las empresas existen puestos claves, los cuales no son fáciles de reemplazar ya sean por su jerarquía y por el conocimiento y experticia que tienen en una actividad clave, sea por el conocimiento específico o que hay escasez de profesionales en este cargo a eso le llamamos puestos claves.

Piense que esa persona dispone de un know-how específico que le permite hacer o llevar adelante determinado proceso clave. Un buen análisis de la posición puede culminar con que tal posición requiere ser cubierta en forma interna, preferentemente o no. O puede definir que será mandatorio y habrá que buscar a alguien del mercado, o puede sugerir que esa posición consolide el trabajo de otras dos de menor nivel las opciones son varias (DELOBELLE, 2013).

Se debe de tener en cuenta para identificar los puestos claves:

- ✓ Los niveles de puestos claves en la organización.
- ✓ Se requiere identificarlos peligros inherentes de quienes acceden y la misma organización.
- ✓ Al identificar los procesos por medio del cual se determinan los riesgos.
- ✓ Con el proceso de evaluación de riesgos, se pueden determinar los departamentos más sensibles y por ende los cargos que requiere.
- ✓ Los perfiles de cargo para cada puesto clave deben estar definidos

3.1.4. Beneficios para la Organización

Los beneficios de incorporar la identificación de los puestos claves o cargos críticos radican en resguardar la continuidad operacional en procesos críticos de la organización. Adicionalmente, protege la confiabilidad en el personal que se encuentra en el área o como posible línea de sucesión del cargo, dado que se establece las pautas de competencias que requiere tener la persona para ejecutar el cargo. Por último, permite establecer la administración organizacional en torno a las funciones que ejecuta el cargo y no la persona que se encuentra en él (Rodríguez, 2012)

Establecer cargos críticos, permiten identificar el riesgo del negocio en cuanto a riesgos asociados a cada proceso, además, identifica las áreas sensibles y riesgos inherentes del negocio (Rodríguez, 2012). Adicionalmente, establece las responsabilidades y señala los objetivos que debe cumplir el cargo.

En pocas palabras, el establecer los cargos críticos es un factor estratégico para la organización, debido a que deja de visualizar una persona que cumple el cargo y se centra en este último, estableciendo pautas y objetivos que debe cumplir el puesto de trabajo para el logro de las metas organizacionales.

3.2 Generalidades sobre Competencias

Se debe entender a las competencias como cualquier característica individual que se pueda medir y demostrar de un modo fiable, y que constituyen el factor diferencial entre los colaboradores que mantienen un desempeño excelente de los que se ubican dentro del promedio.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa (R. Aguilera y J. Reyes Madrid, 1996).

Una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2009).

Dentro del ámbito organizacional y en base a la experiencia adquirida en la gestión de consultoría, se presenta a continuación el concepto extraído de las mejores prácticas de Deloitte & Touche Internacional:

“Ser competente es estar apto, ser idóneo o adecuado para (...) Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una actividad de manera eficaz para lograr resultados esperados. Competencias son las características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento y alcanzar resultados.”

Debe entenderse como competencias todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al colaborador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, y, que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de uno meramente hacedor de su trabajo.

3.2.1 Características básicas de las competencias

- ✓ Son Independientes de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares, verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama.
- ✓ Son propias de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- ✓ Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.
- ✓ Son privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- ✓ Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio. (Fernández, 2005)

3.2.2 Competencias en descriptores y perfiles de puestos.

Las competencias se encuentran estrechamente ligadas a las actividades profesionales, y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto. El concepto de competencia está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de los que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que ellas implican.

Las competencias se encuentran ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el puesto ocupado, y estas constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales para comportarse de manera satisfactoria, por la otra. (Levi-Leboyer, 1997)

Sobre estas bases, antes de seleccionar a una persona como candidato para ocupar un puesto clave, se deben determinar las competencias que se han de buscar.

Si la Organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus colaboradores, entonces no tendrá una percepción clara al momento de buscar a las personas que tomarán el lugar de quienes actualmente ocupan posiciones estratégicas y que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuya a alcanzar sus objetivos.

Según Lanham (1962) la descripción de puestos es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir los datos de identificación el puesto, la descripción en sí que suele incluir un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria (Fernández-Rios, 1995). Es una herramienta que permite distribuir las funciones y responsabilidades del empleado en su puesto de trabajo.

Además de la descripción de puestos, para poder establecer un plan de sucesión, la organización debe contar con perfiles de puestos por competencias. Dichos perfiles, deben comprender competencias organizacionales (comportamientos que la organización espera que se reflejen en cada uno de sus empleados), y competencias específicas del puesto en

cuestión. Contar con estos recursos es estrictamente necesario para la determinación de sucesores.

3.2.3 Tipos de Competencias

Definición

Competencia Cardinal: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias Cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, 2009).

Las competencias cardinales hacen referencia a lo principal o fundamental, en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que representan a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integren la organización.

A continuación, se definen algunas competencias cardinales:

Compromiso: capacidad para sentir como propio los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. (Alles, 2009)

Ética: capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización a la que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende. (Alles, 2009)

Competencia Específica: competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. (Alles, 2009).

Competencias Específicas Gerenciales: las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen personal a su cargo, es decir que son jefes de otros.

A continuación, se definen algunas competencias específicas gerenciales:

Dirección de Equipos de Trabajo: capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado. (Alles, 2009)

Liderazgo Ejecutivo: capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo. (Alles, 2009)

Competencias Específicas por Área: las competencias por área, al igual que las competencias específicas gerenciales se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.

A continuación, se definen algunas competencias específicas por área:

Productividad: capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. (Alles, 2009)

Manejo de Crisis: capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización. (Alles, 2009)

Una vez que se han definido las competencias Cardinales, Específicas Gerenciales y por área, se conforma el diccionario de competencias y en base a este se procede a determinar las competencias y grados que requiere cada puesto de trabajo.

3.3 Planes de Sucesión

3.3.1 Surgimiento de los planes de Sucesión

Un sociólogo alemán, fue uno de los primeros en identificar la importancia de que el fundador de una organización ceda el poder a un sucesor capaz de solidificar las estructuras administrativas necesarias para el desarrollo continuo de la empresa. (Weber, 1946) Se refería a este proceso como la institucionalización del carisma y lo veía como uno de los grandes desafíos del liderazgo.

Desde la perspectiva de (Aronoff C. E & Ward J.L., 2000), el éxito del proceso de transición generacional radica en buena parte en el proceso de aprendizaje continuo del sucesor y de su buena coordinación con quien le hace entrega del “bastón de mando”, en complemento con una política de asimilación de estrategias empresariales e historia y cultura familiares.

Cuando se piensa en planes de sucesión se nos viene a la mente las empresas netamente familiares, en donde se da únicamente después del fallecimiento del fundador de la empresa que por motivos de salud o vejez avanzada no puede seguir al mando y pasa a un sucesor perteneciente a la familia y en la mayoría de los casos a los hijos. En cuanto a las empresas familiares los planes de sucesión se vuelven más complejos ya que a parte de las competencias del sucesor pesa más los lazos familiares los cuales se apoyan más en las emociones, los valores y la prolongación de la historia familiar.

La referencia hecha a las empresas familiares no pone en el contexto de los planes de sucesión ya que estos nacen precisamente en este tipo de empresas, pero si se comprende la efectividad del sistema, nos damos cuenta que este funciona en cualquier tipo de organización

y que al ser adoptado apropiadamente hace frente a los inesperados eventos y cambios futuros que se pueden presentar. Al igual que en las empresas familiares los planes de sucesión definen la dinámica de una organización y dejan ver la necesidad y la importancia de asegurar la permanencia en el negocio.

3.3.2 Definición Planes de Sucesión

Los planes de sucesión son un proceso estratégico de la organización el cual otorga crecimiento y continuidad de la misma (Drucker, 2010), con la finalidad de que la empresa se encuentre preparada en caso de que los empleados claves se retiren de la compañía, y de esta forma puedan ser sustituidos por otros que demuestren similares competencias, ya que de no ser así, podrían presentarse inconvenientes de continuidad productiva en la organización (Soto, 2013).

Los planes de sucesión consisten en la planificación de la organización en torno a los cargos críticos que poseen, esto se debe a que “conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave” (Wilkerson, 2012) es un aspecto vital ante un entorno creciente de competitividad por poseer las personas con el conocimiento o potencial correcto para las demandas del mercado.

Es relevante considerar que los planes de sucesión “son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias y se centran en el potencial” (Wilkerson, 2012). Por lo cual, el mismo irá variando entorno al ciclo de etapas del profesional, el que estará conectado con la estrategia de la organización.

Los planes de sucesión son vitales para la supervivencia, continuidad y competitividad el negocio, prolongan la existencia de cargos que se consideran claves, a través de una programación anticipada que ayuda a identificar talentos al interior de la organización, para desarrollarlos y potenciarlos, con el único fin de formar futuros sucesores directivos o gerentes que se requieran ya sea por jubilación, renuncia, despido, enfermedad o muerte, o porque los cambios del medio así lo ameritan. El resultado se da luego de un proceso formal e interno de seguimiento y evaluación periódica que identifica si el candidato a sucesor es el apropiado de acuerdo con las necesidades, objetivos y estrategias de la empresa, teniendo en cuenta que estamos en un medio cambiante.

3.3.3 Beneficios de establecer planes de sucesión

Dentro de los factores que beneficia el establecer líneas de sucesión en la organización al tener mapeado los cargos que son críticos para la misma y de esta forma preparar a los posibles ocupantes de estos puestos, es la permanencia de los trabajadores que participan en programas de sucesión y desarrollo de carrera. Lo anterior se debe a que impacta directamente la motivación de los empleados, lo que tiene efectos positivos en la productividad, la retención de talentos y en la reducción de los niveles de ausentismo y rotación.

Según (Wilkerson, 2008) los principales beneficios son los siguientes:

- ✓ Desarrollo de personas más involucradas, con mayor conocimiento de la empresa, con alta capacidad de aportar ideas innovadoras y mejorar la manera de llevar la continuidad de la empresa.
- ✓ Revisión periódica de los procedimientos, procesos, perfiles y puestos de trabajo.
- ✓ Retención del talento clave en la organización.
- ✓ Empleados comprometidos y motivados en el alcance de los objetivos de la organización.

3.3.4 Planeación de la Sucesión

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión.

Diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia (Alles, 2009).

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (Alles, 2009). Lo anterior es complementado con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Alcalá, 2009).

Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende (Rodríguez-Serrano, 2004).

La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los procesos de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. (Dalziel, 1996)

Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible. Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos. (Artowood Gaborur, 2007)

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la organización. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de esta.

3.3.5 Objetivos de planear la sucesión

Entre los principales objetivos que persigue un plan de Sucesión se encuentran:

- ✓ **Favorecer la retención del personal clave**

La existencia de planes de sucesión en la mayoría de los casos no implica un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, puede ser elemento importante en la comparación entre las ofertas.

La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

- ✓ **Asegurar la Continuidad Gerencial**

Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan muy duramente en la formación de gerentes y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave.

- ✓ **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal**

Si no existe un plan de desarrollo profesional materializado en los planes de sucesión y que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede provocar que el empleado no conozca cuales son las competencias que necesita desarrollar ó potenciar y por lo tanto los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias o la empresa terminará haciendo un gasto de formación, y no una inversión. (Alles, 2007)

3.3.6 Diseño de un Plan de Sucesión

El diseño y la ejecución de un plan de sucesión variará en una organización a otra de acuerdo con las necesidades que en esta se susciten; sin embargo, existen ciertos parámetros o lineamientos generales que dan la pauta para estos planes independientemente de las variaciones que cada organización propicie. Adicionalmente, el diseño como tal debe de seguir una secuencia recomendada para facilitar el mismo.

Según (Artowood Gaborur, 2007) de manera general, los pasos básicos del proceso de planificación de la sucesión son los siguientes:

- ✓ Evaluar la Organización.
- ✓ Determinar las posiciones clave.
- ✓ Identificar las competencias para puestos clave.
- ✓ Identificar y evaluar a los candidatos.
- ✓ Crear planes de desarrollo.
- ✓ Medir, monitorear, reportar y revisar.

Mediante este conjunto de acciones, se asegura la posibilidad de identificar a candidatos realmente potenciales y adecuados para la sucesión a puestos claves, las alternativas de desarrollo profesional, así como la continuidad dentro de las organizaciones.

3.3.7 Planes de sucesión basados en competencias

Al establecer un modelo de sucesión basado en competencias, se busca implementar una estrategia de recursos humanos orientada a la identificación de los candidatos más idóneos en términos de competencias consideradas críticas para el ejercicio de un puesto, con el objetivo de asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para cargos claves dentro de una organización ante situaciones de retiro, transferencias, ascensos, despidos y defunciones.

Los planes de sucesión basados en competencias, “permiten determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves.” (Dalziel, 1996)

3.3.8 Evaluación del desempeño y análisis de brechas

Para determinar que personas tiene el potencial necesario para ser considerados dentro del proceso de sucesión, se utilizan dos herramientas de medición de competencias, la evaluación de desempeño por competencias y el análisis de brechas.

La evaluación de desempeño por competencias es la recolección de evidencias sobre la demostración de comportamientos, conocimientos y destrezas, que, al ser comparado con

un perfil profesional ideal, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido.

El análisis de brechas de competencias es la comparación entre el perfil del puesto a ocupar y el perfil del ocupante, busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeñará. La identificación de brechas permite establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de las personas identificadas como potenciales sucesores, con el perfil de los puestos clave para la organización.

3.3.9 Formación y entrenamiento

Tiene como objeto el detectar al personal de alto potencial y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén preparados para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo. Se basa en la formación en competencias para superar las brechas existentes en los perfiles del candidato propuesto para suceder el puesto clave y la posición a desempeñar.

Es necesario reconocer la importancia que tiene la formación y entrenamiento como parte fundamental en la elaboración de planes de sucesión, ya que se utiliza para asegurar que los potenciales sucesores estén entrenados y listos para tomar a cargo las posiciones claves.

3.3.9.1 Capacitación y Desarrollo

Definiciones

Capacitación y Desarrollo: parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

Capacitación: actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

Desarrollo: aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo. (Wayne Mondoy, 2010)

Factores que influyen en la Capacitación y Desarrollo

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos.

- ✓ **Apoyo de la Alta Administración**

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración, sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasaría.

- ✓ **Avances Tecnológicos:** la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

- ✓ **Estilos de aprendizaje:** la capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación y el desarrollo.

A continuación, se detalla el proceso de capacitación y desarrollo según (Wayne Mondoy, 2010).

- ✓ **Determinar las necesidades específicas de Capacitación y Desarrollo**

Es el primer paso en el proceso, la capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando el análisis a diferentes niveles; organizacional, de tareas y de personas.

- ✓ **Establecer objetivos específicos de Capacitación y Desarrollo**

Deben de tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible.

- ✓ **Métodos de Capacitación y Desarrollo**

Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada. Los más utilizados son los siguientes:

- Cursos impartidos por instructores
- Estudio de casos

- Modelo de comportamiento
 - Representación de funciones o de roles
 - Juego de negocios
 - Prácticas en el manejo de documentos
 - Capacitación en el puesto de trabajo
 - Rotación de puestos
 - Trabajo como becario
 - Capacitación de aprendices
- ✓ Sistema de implementación de capacitación y desarrollo

Es la manera en que la capacitación se impartirá a los participantes, las que pueden ser las siguientes:

- Universidades corporativas
 - Colegios y universidades
 - Colegios comunitarios
 - Educación superior en línea
 - Sistema de vestíbulo
 - Videos
 - Aprendizaje electrónico (e-learning)
 - Simuladores
 - Desarrollo Gerencial
 - Mentoring y coaching
 - Mentoring inverso
 - Inducción
- ✓ Implantación de programas de capacitación y de desarrollo

La implementación de programas de capacitación y desarrollo a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiados ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo. Es importante mantener registro de capacitación, que indiquen que tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos

de la medición de la eficacia del programa y la graficación del progreso de los empleados en la compañía.

✓ Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo

La capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el costo de la capacitación. Por eso se debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos.

Los niveles de este modelo son:

- Opiniones de los participantes
- Alcance del aprendizaje
- Cambio en el comportamiento
- Logro de los objetivos de la capacitación y desarrollo
- Benchmarking

Los planes de formación están estrictamente ligados a la retención del personal en las organizaciones, estos planes son la base para el desarrollo de los planes de sucesión. En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante.

Esta formación y desarrollo tiene la misma estructura de los planes de capacitación, ya que una vez identificadas las competencias que debe desarrollar el sucesor, se procede a planificar la capacitación para la formación en dichas competencias. (Chiavenato, 2009)

El plan de formación contiene los siguientes aspectos (Chiavenato, 2009):

Capacitando

Capacitador o instructor

Asunto a contenido de la capacitación

Lugar físico, puesto, aula, puesto de trabajo

Métodos de capacitación o recursos necesarios

Agenda y horarios

Tiempo, duración o intensidad

Objetivo o resultado esperado.

Al igual que la capacitación y desarrollo también se evalúa el aprendizaje del sucesor, y se retroalimenta con el ocupante del puesto actual. (Chiavenato, 2009)

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cómo se pueden identificar los puestos claves, de la Intendencia de Bancos?
2. ¿Existen competencias definidas para los puestos claves de la Intendencia de Bancos?
3. ¿Cómo se definen los parámetros, entrenamiento y desarrollo de los sucesores identificados?
4. ¿Cuál será la metodología para definir sucesores de los puestos claves?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Item
<p>Evaluar los perfiles de cargo de los puestos claves de la Intendencia de Bancos</p>	<p>1. Perfiles de cargo</p>	<p>La descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos, que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. (Alles, 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 2005)</p>	<p>Es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos como la experiencia, escolaridad, y habilidades que se requieren para ocupar cierto puesto de trabajo.</p>	<p>1.1. Diseño del perfil de cargo: a) Escolaridad b) Experiencia c) Funciones y Responsabilidades d) Especialidades del Puesto. e) Conocimientos</p>	<p>Instrumento III. Revisión Documental. Anexo 2: Tabla de Similitudes de Perfiles de Cargos.</p>

Objetivos Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Item
	2. Puestos claves	Son los puestos más importantes, de mayor impacto, para que la organización funcione con normalidad, generalmente están ubicados en áreas centrales de la organización y son de larga formación.	En toda organización hay puestos que no son fáciles de reemplazar y no necesariamente por la jerarquía que tienen sino por la relevancia de sus funciones y el impacto que causa en la organización debido al aporte que sustenta.	2.1. Nivel de Responsabilidad dentro y fuera de la Institución. 2.2. Ubicación en la Estructura Organizacional. 2.3. Valor que agrega a la Institución. 2.4. Familia de Puesto	Instrumento III. Revisión Documental. Anexo 2: Tabla de Similitudes de Perfiles de Cargos. Anexo 2: Matriz de Consolidación Entrevista Rápida a Posibles Sucesores
Definir las competencias necesarias de los puestos claves de la Intendencia de Bancos e incorporarlas en los perfiles de cargo.	3. Competencias	Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2009)	Son conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una actividad o varias funciones en un puesto de trabajo.	3.1. Diccionario de Competencias 3.2. Competencias Cardinales 3.3. Competencias Específicas 3.4. Otras Competencias	Instrumento III. Entrevista 1. Anexo 2: Matriz de Consolidación Entrevistas 1 Preguntas 1 y 2 Anexo 2: Matriz de Consolidación Experto RH Preguntas 3 y 4

Objetivos Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Item
Establecer los parámetros para la definición de los posibles sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos	4. Parámetros para Posibles Sucesores	Son aquellas que, por su comportamiento profesional, actitud y desempeño han demostrado, que cuentan con la capacidad para crecer a puestos de mayor responsabilidad y las competencias para ser desarrolladas en estos.	Son las características de cumplimiento en experiencia, formación, escolaridad y competencias que debe poseer un candidato a sucesor.	4.1. Histórico de Capacitaciones Recibidas 4.2. Histórico de Evaluaciones al Desempeño 4.3. Hoja de Vida actualizada. 4.4. Evaluación de Competencias 5.5. Nivel de requerimiento de Competencias	Instrumento III. Revisión Documental. Anexo 2: Tabla de Revisión de Expedientes laborales. VII. Análisis de Datos Tabla 2: Matriz de Competencias por Puestos Claves

Objetivos Específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Item
Definir la metodología para cada uno de los planes de formación de los sucesores de los puestos claves, de la Intendencia de Bancos.	5. Metodología para planes de formación	Es el conjunto de acciones destinadas a actualizar, reciclar y renovar las cualidades y habilidades de los empleados de una organización.	Es el check list que se debe evidenciar para la formación óptima de los sucesores de la organización.	5.1. Necesidad de Formación (conocimientos, competencias) 5.2. Objetivo Desarrollado 5.3 Unidad Temática 5.4. Actividades 5.5. Perfil de formadores 5.6. Definición de grupos meta 5.7. Estrategias de formación 5.8. Mecanismo de evaluación.	VII. Análisis de Datos Tabla 3: Parámetros para sucesores de puestos claves. Tabla 4: Necesidades de Formación de los sucesores a puestos claves Tabla 5: Estrategias de Formación

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández, 2014).

Según la formulación de las variables de cada uno de los objetivos específicos para la elaboración del Diseño de un plan de sucesión en la Intendencia de Bancos del CONASIF, se definió como un enfoque mixto, con una marcada tendencia cualitativo, dado que el 80% de sus variables e indicadores son cualitativas, se medirán los indicadores por medio de entrevistas y revisión documental las que buscan cualificar el comportamiento de las variables.

6.2. Tipo de Investigación

La investigación analítica consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de examinarlas y estudiarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre estas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. (Bastar, 2012)

Se realiza un estudio analítico - deductivo basado en metodología de la investigación de Sergio Gómez Bastar, se analizó la necesidad existente en la Intendencia de Bancos, del Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones Financieras (CONASIF) para el diseño de un plan de sucesión, que permita la formación de un sucesor para ocupar los puestos críticos de tipo gerencial y mandos medios.

La Intendencia de Bancos es un área sustancial del CONASIF, su principal objetivo es la supervisión y regulación de las Instituciones Financieras de Nicaragua in situ y extra situ, es uno de los pilares fundamentales de la existencia de la Institución como ente regulador.

El personal que pertenece a esta área es altamente calificado, en constante capacitación para lograr un alto desempeño, las que se deben ver reflejadas en las inspecciones realizadas a las instituciones financieras. Los mandos medios cuentan con trayectoria y crecimiento profesional, y antigüedad dentro de la institución.

Por tanto, se hace necesario la planeación de los sucesores de los puestos claves de esta área, para retener y formar al personal y de esta forma garantizar la correcta funcionalidad del área, manteniendo visualizado los objetivos estratégicos del CONASIF.

6.3. Población y Muestra

6.3.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, 2014)

El CONASIF tiene un total de 269 colaboradores, distribuidos en áreas sustanciales y áreas de apoyo según la siguiente estructura organizacional:

Áreas Sustanciales

Dirección Superior

Vice Superintendencia

Intendencia de Seguros

Intendencia de Almacenes

Intendencia de Valores

Intendencia de Bancos

Dirección de Riesgos

Dirección de Supervisión para la Prevención y Lavado de Dinero, Financiamiento al Terrorismo

Áreas de Apoyo

Unidad de Adquisiciones

Unidad de Auditoría Interna

Unidad de Planificación Estratégica

Dirección de Recursos Humanos

Dirección Administrativa Financiera

Dirección de Tecnología de la Información

Dirección de Relaciones Públicas

Dirección de Atención a Usuarios del Sistema Financiero Nacional.

La población de estudio está compuesta por los colaboradores que integran la Intendencia de Bancos, un total de 68 personas, divididos en la siguiente estructura:

- ✓ Oficina de Intendencia de Bancos (11 colaboradores)

Esta oficina está conformada por los cargos de: Intendente de Bancos, Asistente de Intendencia de Bancos, peritos valuadores, Responsable de la Central de Riesgos, Analista de Central de Riesgos y Analista de Automatizaciones.

- ✓ Dirección de Supervisión I (17 colaboradores)

Formada por el Director de Supervisión I, Gerente de Relaciones, Supervisores In Situ, Supervisores Extra Situ, Analistas Financieros y Secretaria de la Dirección.

- ✓ Dirección de Supervisión II (19 colaboradores)

Formada por el Director de Supervisión II, Gerente de Relaciones, Supervisores In Situ, Supervisores Extra Situ, Analistas Financieros y Secretaria de la Dirección.

- ✓ Dirección de Microfinanzas (12 colaboradores)

Formada por el Director de Microfinanzas, Gerente de Relaciones, Supervisores In Situ, Supervisores Extra Situ, Analistas Financieros y Secretaria de la Dirección.

- ✓ Dirección de Autorización y Supervisión Consolidada (9 colaboradores)
- ✓ Formada por el Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, especialista contable, analistas financieros secretaria de la Dirección.

6.3.2 Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández, 2014)

En la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández, 2014)

La muestra es no probabilística, ya que, por tratarse de cargos claves o específicos, el criterio definido para cada cargo clave la relevancia en las funciones de orden sustantivo, por tanto, la muestra serán los puestos claves de cada área que conforma la intendencia de bancos (intendente, directores de supervisión y gerentes de relaciones de cada área de supervisión), en total son 5.

También se seleccionó una muestra cinco expertos para la validación de sus motivos de desvinculación en puestos claves, estos fueron cargos de dirección y toma de decisiones como: Intendente de Bancos, Directores de Supervisión y Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada.

6.4. Métodos para la recolección de datos

6.4.1 Fuentes e instrumentos

6.4.1.1 Fuentes

Como fuentes secundarias se utilizará lo siguiente:

- Ley N°476 “Ley de servicio civil y carrera administrativa y su reglamento 2015”
- Manual de Organización y Funciones del CONASIF
- Norma sobre conflicto de Interese y código de conducta del CONASIF
- Manual de Perfiles de Cargo del CONASIF
- Reglamento Interno del CONASIF
- Organigrama estructural y funcional del CONASIF

6.4.1.2 Instrumentos

Se aplicó entrevista a los puestos claves identificados, con un máximo de diez preguntas abiertas dirigidas a conocer las habilidades y conocimientos que requiere cada puesto, con el propósito de medir los objetivos del diseño del plan de sucesión de la intendencia de bancos del CONASIF.

También se realizó observación de revisión documental relacionada a las habilidades y conocimientos descritas en el perfil de cargo de los puestos a suceder; revisión de evaluaciones de desempeño de periodos anteriores de los candidatos, revisión de hoja de vida e histórico de formación académica y de capacitaciones recibidas, con el propósito de elaborar un plan de formación para cada sucesor.

Se aplicó una pequeña encuesta a expertos para validar las razones por las que los colaboradores de la Intendencia de Bancos se retirarían, que los retendría, qué expectativas tienen dentro de la Institución, lo que sirvió como insumo para el diseño del plan de sucesión.

6.4.1.3 Plan de Análisis

Método de Procesamientos de la información

A partir de la obtención de la información esencial de las entrevistas aplicadas se ha elaborado la matriz de consolidación de preguntas, en formato excel por cada puesto clave, para conocer la importancia de la sucesión, la formación, habilidades, conocimientos y competencias de cada puesto a suceder.

Una vez obtenida la matriz consolidada se procede al análisis de cada respuesta, con el fin de verificar la obtención de resultados de acuerdo con los objetivos específicos.

Se elabora un resumen en una matriz consolidada, de la obtención de la revisión documental realizada.

La guía de revisión documental, se procesa en un formato de excel en forma de lista de chequeo, indicando si se cumple o no con los requisitos de formación, conocimientos, puntuación de evaluaciones al desempeño, la que fue de insumo para el diseño del plan de sucesión. Así mismo se procesó la encuesta rápida para conocer la pertinencia en el puesto de cada sucesor, así como su cultura organizacional dentro de la Institución, la que sirvió para resaltar las competencias a formar en cada sucesor.

6.4.1.4 Método de Interpretación de resultados

Se aplica el método analítico - deductivo, por medio de la revisión documental se analizó el perfil de cargo de cada sucesor, constatando la modificación de todos ellos, para la inclusión de la competencias cardinales y específicas, y conocimientos necesarios de cada cargo. De acuerdo a la información recolectada de la revisión documental, las entrevistas aplicadas y de la encuesta rápida, al ser esta investigación de enfoque cualitativo se utilizó el método de comprobación de las preguntas directrices planteadas en la presente investigación, así como al planteamiento del problema.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE DATOS

En este acápite se presentan los resultados obtenidos mediante el procesamiento de la información con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, a través de instrumentos de análisis como la entrevista y la guía de revisión documental.

Además, los resultados se presentan en orden jerárquico, tomando en cuenta cada objetivo específico, sus variables e indicadores, dispuestos en el cuadro de operacionalización de variables. Es importante mencionar que cada variable extraída de cada objetivo específico, constituye una segregación del objetivo general por tanto representa una fase o componente en la construcción del Plan de sucesión del objetivo general y el aporte que esta tesis hace como herramienta para la preparación de personal en puestos claves con alta rotación.

El diseñar un plan de sucesión para puestos claves basado en competencias para la intendencia de bancos, del CONASIF, durante el periodo 2017-2022, debería considerarse como una estrategia de talento humano, para la retención del personal clave de dicha intendencia, por ser esta un área sustancial para el correcto funcionamiento de la institución.

7.1 Análisis de perfiles de puestos claves de la Intendencia de Bancos.

El plan de sucesión inicia con el análisis de perfiles de puestos, no puede haber una estrategia de sucesión adecuada si no se conocen los perfiles a suceder.

Los perfiles de cargo de los puestos claves de la intendencia de bancos son los siguientes: Intendente de Bancos, director de Supervisión 1, director de Supervisión 2, director de Microfinanzas y el Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada; estos se encuentran en el manual de cargos de la Institución.

Intendente de Bancos: planifica, coordina y dirige la supervisión, inspección, vigilancia y fiscalización integral de los bancos, financieras y grupos financieros consolidados, promoviendo principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión, que procuren la solidez, solvencia y liquidez de las instituciones supervisadas. Así como, la incorporación de nuevas instituciones financieras nacionales y extranjeras viables y el registro de sociedad que apoyen el giro de las instituciones financieras

supervisadas mediante la aplicación del marco jurídico y normativo vigente establecido por el Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones Financieras. Asimismo, lograr la consecución de recursos con organismos internacionales y actuar de enlace con los mismos.

Este cargo en resumen es el cumplimiento de la ley de la Institución, en su mayoría el existir de la Institución ya que es el encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero nacional.

Director de Supervisión 1: vela por la correcta evaluación, determinación, seguimiento y control de los riesgos inherentes a las actividades económicas desarrolladas por las instituciones supervisadas, mediante un adecuado y efectivo proceso de supervisión financiera llevado a cabo desde el Consejo Nacional de Supervisión y mediante la verificación del cumplimiento del marco regulatorio, leyes y normas prudenciales, que tengan como finalidad garantizar la estabilidad, seguridad y solidez del Sistema Bancario Nacional. Este cargo dentro de la estructura organizativa de la Institución tiene una importancia estratégica teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades de supervisión bancaria se contextualiza como sustantivas; siendo estas la razón principal en la existencia del Consejo Nacional de Supervisión teniendo como fin último, tal como lo indica la misión institucional proteger los intereses de los usuarios del sistema financiero.

Director de Supervisión 2: planifica, coordina y dirige la supervisión de inspecciones In Situ en las entidades financieras supervisadas, promoviendo una supervisión efectiva, de conformidad con el marco jurídico y normativo aplicable y, a las mejores prácticas internacionales de supervisión. Este cargo dentro de la estructura organizativa de la Institución tiene una importancia estratégica teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades de supervisión bancaria se contextualiza como sustantivas; siendo estas la razón principal en la existencia del Consejo Nacional de Supervisión teniendo como fin último, tal como lo indica la misión institucional proteger los intereses de los usuarios del sistema financiero. Este cargo dentro de la estructura organizativa de la Institución tiene una importancia muy relevante porque se encarga de la supervisión de bancos con importancia sistémica a nivel del Sistema Financiero. El puesto contribuye a promover y supervisar la sanidad de estos bancos.

Director de Microfinanzas: planificar, coordinar y dirigir la supervisión en las entidades de Microfinanzas, promoviendo una supervisión efectiva, proactiva y dinámica de conformidad con el marco jurídico y normativo aplicable a las mejores prácticas internacionales de supervisión, con la finalidad de fomentar la estabilidad y fortalecimiento del Sistema Financiero. Este cargo dentro de la estructura organizativa de la Institución tiene una importancia sustancial ya que la dirección es como una Intendencia de Bancos más pequeña porque es exclusiva para Instituciones Financieras y microfinancieras, las regula y supervisa cumpliendo con los principios y valores de la Institución.

Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada: planea, coordina, dirige, evalúa y mejora las actividades de la dirección que le permiten fortalecer el Sistema Financiero mediante el monitoreo de los riesgos relevantes de los grupos financieros bajo el control del Consejo Nacional de Supervisión, así como también atender, la incorporación de nuevas instituciones financieras nacionales y extranjeras viables; el registro de sociedades que apoyan el giro de las instituciones financieras supervisadas, las solicitudes de autorización de adquisiciones de acciones de instituciones financieras y las solicitudes de autorización de nombramiento de miembros de juntas directivas y principales funcionarios; mediante la aplicación de las leyes, normas prudenciales y regulaciones de la Superintendencia de Bancos. Este cargo es uno de los pilares de la Intendencia ya que aquí se toma la decisión de apertura de un banco o institución financiera, así como la validación de un cierre de ser necesario por ende agrega mucho valor a la Institución.

El perfil de cargo de la institución define la escolaridad, la experiencia, la formación las funciones y responsabilidades, la relación con otras áreas, conocimientos de leyes y otros conocimientos. De la revisión de estos se pudo identificar similitudes, en concordancia con la importancia que tienen dentro de la Intendencia, quien es un área sustancial en el correcto funcionamiento de la Institución.

A continuación, se detallan dichas similitudes

Tabla 1: Tabla de similitudes de perfiles de cargo de la Intendencia de Bancos

Cargo	Escolaridad	Experiencia	Conocimientos de leyes	Otros Conocimientos	Formación
Intendente de Bancos	Maestría preferiblemente en Gestión Bancaria	Más de cinco años en gestión bancaria.	Legislación Bancaria Leyes Regulatorias	Gestión de Riegos	Sistema Bancario Nacional Internacional
Director de Supervisión1	Maestría preferiblemente en Gestión Bancaria	Más de cinco años en gestión bancaria.	Legislación Bancaria Leyes Regulatorias	Gestión de Riegos	Sistema Bancario Nacional Internacional
Director de Supervisión 2	Maestría preferiblemente en Gestión Bancaria	Más de cinco años en gestión bancaria.	Legislación Bancaria Leyes Regulatorias	Gestión de Riegos	Sistema Bancario Nacional Internacional
Director de Microfinanzas	Maestría preferiblemente en Gestión Bancaria	Más de cinco años en gestión bancaria.	Legislación Bancaria Leyes Regulatorias	Gestión de Riegos	Sistema Bancario Nacional Internacional
Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Maestría preferiblemente en Gestión Bancaria	Más de cinco años en gestión bancaria.	Legislación Bancaria Leyes Regulatorias	Gestión de Riegos	Sistema Bancario Nacional Internacional

Fuente: Elaboración propia

También se constató en la revisión de los mismos los aspectos de:

1. Nivel de responsabilidad dentro y fuera de la institución: se encontró en cada perfil que las funciones dentro y fuera de la Institución están definidas, así como la relación con las distintas áreas dentro de la Institución. Sin embargo, la última actualización de los perfiles se dio hace tres años, lo que no permite saber si se mantienen en la actualidad, a criterio propio no se mantienen, tomando de referencia todos los cambios realizados a partir de la pandemia, tanto la Institución como las externas a ella modificaron su forma de trabajo.

2. Ubicación en la estructura organizacional, valor que agrega a la Institución y la familia de puestos: están definidos en cada perfil revisado.

La revisión de los perfiles de cargo permitió conocer los requisitos básicos de los puestos claves de la intendencia de bancos, sin embargo, se detectó desactualización de los mismos, en la última fecha de actualización que pasa de los tres años, durante este período ha habido muchos cambios debido a la pandemia de 2020, sin embargo, estos nos proporcionaron información importante de cara al diseño del plan de sucesión para la intendencia de bancos, son puestos complejos de encontrar por el nivel de experiencia requerido, ya que el mercado laboral nacional es escaso, este está dirigido al sistema financiero nacional y es el mismo que regula y supervisa el CONASIF, por ende los puestos claves de la Intendencia de Bancos. Los conocimientos requeridos en los perfiles de puestos, están ligados al que hacer de la Institución, volviendo más escaso el reclutamiento externo de esos puestos claves, por tal razón es viable la formación de sucesores a este cargo dentro de la Institución ya que esta ofrece mucha formación técnica en cada cargo, lo que se pudo evidenciar en los expedientes laborales de los puestos claves y los posibles sucesores.

7.2 Definición de competencias de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.

Otro componente del plan de sucesiones, en el caso de la intendencia, es la definición de las competencias, debido a que son puestos de relevancia como la palabra lo define “claves” que requieren de competencias específicas para su desempeño.

En la evaluación de los perfiles de cargo de los puestos claves de la Intendencia de Bancos se constató la ausencia de competencias de dichos puestos, específicamente de las competencias conductuales las que son más difíciles de alcanzar ya que depende del cambio de comportamientos de las personas, y estas deben ser desarrolladas y evaluadas, en conjunto con las competencias blandas hacen del posible sucesor la persona idónea para ocupar un puesto clave. En consecuencia, es necesaria la actualización de los perfiles de cargos de los puestos claves de la Intendencia de Bancos, incorporando las competencias conductuales requeridas por cargos para garantizar la idoneidad del ocupante del cargo.

En las entrevistas dirigidas a los puestos claves se preguntó cuáles son las competencias que deben tener los sucesores a su cargo, al consolidarse dicha pregunta; se definió la competencia específica que debe de tener el posible sucesor a su cargo; a continuación, se detallan las competencias contestadas en la entrevista, ubicándose en orden de importancia y de repetición:

Liderazgo: se hace referencia a un liderazgo ejecutivo, propio de un directivo de cualquier organización, se hace necesario por la dirección a un grupo de personas que a la vez se identifican como autoridades ante los equipos de inspección, esta persona debe ser líder y saber liderar a una dirección completa enfocando los objetivos estratégicos del área y de la propia Institución.

Toma de Decisiones: estos puestos claves son los responsables de toma de decisiones en casos concretos en las Instituciones Financieras, y en las mismas áreas de la cual son responsables, deben de tomar decisiones apegadas a criterios válidos y estructurados que no dañen el logro de los objetivos establecidos.

Pensamiento Crítico: esta competencia está ligada al análisis de datos, datos o casos que se presentan en la supervisión de las instituciones financieras, siempre evaluando el riesgo, la pérdida entre otros factores de relevancia en esta área.

Estabilidad emocional: es una competencia ligada al análisis de datos, toma de decisiones y manejo de personas, necesarias en estos puestos claves, siempre influye la estabilidad emocional de una persona para manejo de personas, sobre todo, quienes son los que al final tienen el contacto directo son los directivos de los entes supervisados, los que reciben de primera mano la eventualidad presentada pendiente a analizar y a resolver.

Flexibilidad ante los cambios: las políticas regulatorias internacionales son cambiarias al igual que las internas de cada institución supervisadas o bien en el mismo CONASIF por tal razón es necesario el desarrollo de dicha competencia.

Manejo de personal: es una competencia de vital importancia para los posibles sucesores, ya que son responsables del manejo de un equipo considerado de funcionarios dentro y fuera de la Institución, este manejo incluye motivación, lealtad y disposición para el correcto logro de los objetivos de un área, el equipo de trabajo es la cara de la Institución en el exterior, por tanto son la carta de presentación, de tal manera que el manejo de los mismos es quien puede mostrar la pertinencia y conformidad de ellos en la Institución además de agregar valor a la organización desde la vista de las Instituciones supervisadas

Como se pudo observar en el análisis de las competencias de cada sucesor, se puede observar la tendencia de las competencias, siendo de tipo gerenciales y específicas.

En la entrevista realizada a los posibles sucesores se determinó que todos se consideran competentes para ocupar el puesto clave, sin embargo no se consultó las competencias que consideran poseen para ocupar el puesto clave; basado en la revisión documental de los expedientes laborales en la que se observó la formación, capacitación y evaluación al desempeño de cada candidato; se determinó el dominio que posee cada uno en la Matriz de Competencias por puesto clave, la que sirve para la formación de las competencias con dominio bajo y medio de cada candidato.

Tabla 2: Tabla de Matriz de Competencias por Puesto Clave

Matriz de Competencia por Puesto Clave										
Competencias	tiempo requerido	dominio	tiempo requerido	dominio	tiempo requerido	dominio	Tiempo requerido	dominio	Tiempo requerido	dominio
Liderazgo	siempre	medio	siempre	bajo	siempre	bajo	siempre	bajo	siempre	bajo
Toma de Decisiones	siempre	bajo	En ocasiones	medio	En ocasiones	bajo	En ocasiones	medio	En ocasiones	bajo
Pensamiento Critico	siempre	medio	En ocasiones	medio	En ocasiones	medio	En ocasiones	medio	En ocasiones	bajo
Estabilidad Emocional	En ocasiones	bajo	En ocasiones	bajo	En ocasiones	bajo	En ocasiones	bajo	En ocasiones	bajo
Flexibilidad	siempre	medio	Siempre	medio	Siempre	medio	Siempre	medio	Siempre	bajo
Manejo de Personal	Siempre	alto	Siempre	medio	Siempre	bajo	Siempre	bajo	Siempre	bajo
Puestos claves	Intendente de Bancos		Director de Supervisión I		Director de Supervisión II		Director de Microfinanzas		Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	

Fuente: Elaboración Propia

La tabla N°2 muestra de forma combinada, los parámetros que se requieren en cada puesto clave para ponderar la competencia, como se puede ver, aunque la competencia identificadas se requieren en todos los puestos, no tienen la misma relevancia en todos, esto permite una evaluación más objetiva y orientada a las exigencias reales de sus funciones y responsabilidades.

El experto consultado resaltó la importancia de las competencias conductuales y blandas, ya que estas por tratarse de comportamientos son más fáciles de adiestrar o adquirir por medio de distintos métodos aplicados por expertos. Resalta la importancia de las competencias conductuales y menciona la mayoría que se identifican para cada puesto clave. Así mismo propone el diseño de un modelo por competencia que incluya desde los perfiles de cargo; estos deben definir las competencias, la selección por competencias hasta la evaluación de las mismas, un sistema de gestión por competencias, el diseño del presente plan de sucesión contiene la inclusión de las competencias en los perfiles de cargos de los puestos claves, con esta inclusión se da inicio a la creación de un sistema de gestión por competencia, la misma que debe ser extensiva a todos los cargos de la Institución.

7.3 Parámetros para la definición de los posibles sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.

Ahora bien, teniendo el perfil identificado y las competencias requeridas, se necesitan parámetros o criterios de valor para calificar al posible sucesor, considerando que hayan varios candidatos con perfiles similares, es determinante un sistema de puntuación que permita con objetividad seleccionar al sucesor.

Basados en la entrevista a los puestos claves de la Intendencia de Bancos, relacionada a las competencias, formación y experiencia que debe de tener el posible sucesor de su cargo, se pueden definir los parámetros que deben tener o cumplir los posibles sucesores en la Intendencia de Bancos.

Al preguntarle a los entrevistados sobre si considera necesaria una formación específica el posible sucesor de su cargo, estos mencionan conocimientos técnicos, así como el reforzamiento a los conocimientos ya adquiridos, así mismo proponen seguimiento específico a ciertos casos propios de sus cargos, asignación de funciones más relacionadas al puesto a suceder, y por supuesto realizar una evaluación continua a cada sucesor.

El experto en planes de sucesión entrevistado propone un diseño para la elaboración del plan de sucesión de la Intendencia, que incluye la identificación de los posibles sucesores, la elaboración de una matriz de formación para los candidatos a sucesores, la comunicación, aceptación, y ubicación del sucesor; así como el seguimiento y la evaluación continua al sucesor.

En la revisión documental de los perfiles de cargos y expedientes laborales de los puestos claves de la Intendencia de Bancos, encontramos la escolaridad, experiencia, formación y capacitaciones recibidas los mismos con los que se pueden definir los parámetros establecidos para los posibles sucesores, como se había hecho mención las competencias definidas para cada puesto clave, serán incorporadas al perfil de cargo.

Tabla 3: Parámetros para sucesores de puestos claves

Puesto Clave	Escolaridad (10 %)	Antigüedad dentro de la Institución (25%)	Puesto Actual u Ocupado antes dentro de la Institución (20%)	Formación Especifica (30%)	Competencias (15%)
Intendente de Bancos	Maestría	8 años	Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Gestión Bancaria, Prácticas de Supervisión Bancaria Internacional, Prevención de Lavado de Activos.	Liderazgo Manejo de Personal Toma de decisiones
Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Maestría	5 años	Especialista Contable	Gestión de Riesgos Basilea I y II	Liderazgo Flexibilidad Manejo de Personal
Dirección de Supervisión I	Maestría	5 años	Gerente de Relaciones	Temas crediticios Contables y de Auditoría.	Liderazgo Flexibilidad Manejo de Personal
Dirección de Supervisión II	Maestría	5 años	Gerente de Relaciones	Ninguno	Liderazgo Flexibilidad Manejo de Personal

Puesto Clave	Escolaridad (10 %)	Antigüedad dentro de la Institución (25%)	Puesto Actual u Ocupado antes dentro de la Institución (20%)	Formación Especifica (30%)	Competencias (15%)
Dirección de Microfinanzas	Maestría	5 años	Gerente de Relaciones	Normas Internacionales de Información Financieras para Financieras. Prevención de Lavado de Activos, para financieras.	Liderazgo Flexibilidad Manejo de Personal

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°3 muestra los parámetros establecidos para la identificación de los posibles sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos, los cuales son fácilmente identificables en los posibles candidatos, estos parámetros se determinaron basados en los perfiles de cargo, experiencia y formación de los actuales puestos claves.

Los parámetros establecidos se definen a continuación:

Escolaridad: se solicita el grado más alto, que es el de Maestría, sin embargo, no se requiere especialidad en un determinado tema, se valora en un 10%, dando la opción a la conclusión o estudio de la misma, en su defecto el grado mínimo para optar como candidato, sería el de un post grado.

Antigüedad dentro de la Institución: esta se refiere a los años trabajados dentro de la Institución, tiene una calificación de 25%, al tener más años laborando se tiene más pertinencia en los objetivos de la misma, además más experiencia en el quehacer diario y en la proyección que esta tiene al exterior.

Puesto actual u ocupado antes de la Institución: por las funciones, experiencia y responsabilidades se definió el puesto sucesor del puesto crítico, lo que implica que no necesariamente el candidato debe estar ocupando en la actualidad, sino que pudo ocuparlo antes, este parámetro tiene una calificación de 20%, se deja esta brecha para dar más oportunidades a candidatos.

Formación Específica: esta fue definida por cada puesto clave en la tabla N°3 (Parámetros para sucesores de puestos claves), su calificación es de 30% y tiene un grado de flexibilidad, ya que, si el candidato no cuenta con ella, se le puede incluir en el plan de formación o capacitación de la Institución.

Competencias: la calificación para este parámetro es de 15 por ciento, en un parámetro flexible, ya que se realizará una formación de competencias, sin embargo, se puede calificar a los candidatos basado en la experiencia aplicada en ciertos casos del quehacer diario de su puesto.

Al contar con el establecimiento de parámetros y ser calificados nos permite tener más de un candidato a sucesor; lo que hará más competitivo la aplicación a la formación del sucesor en el puesto clave.

El establecimiento de parámetros para la identificación de los posibles sucesores, siendo esta actividad una de las más importantes para el diseño del plan de sucesión, estos parámetros facilitarían la creación de los planes de formación de competencias y formación para cada sucesor de puesto clave dentro de la Intendencia de Bancos.

Estos son los parámetros básicos, pero existe cierto nivel de flexibilidad determinado, para la identificación de un posible sucesor, ya que pueden ser nombrado por la máxima autoridad, basado en una evaluación previa por la dirección de recursos humanos en concordancia con el Intendente de Bancos.

7.4 Metodología para los planes de formación de los sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.

Finalmente, el plan de sucesión cuenta con un plan de formación, el cual permite eliminar las brechas entre el perfil del sucesor y el perfil requerido en el puesto clave. La institución cuenta con planes de formación generales, pero no para sucesores, por lo que se sugieren en base a la recolección de datos con una opinión de experto, los elementos metodológicos a considerarse en dicho plan.

En la recolección de datos se definieron perfiles de puestos, se identificaron competencias para la incorporación en los mismos, y se establecieron parámetros para la identificación de posibles sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos. En las entrevistas específicamente se establecieron formaciones específicas para cada uno de los puestos claves, estas formaciones específicas se deberá plasmar en la metodología de los planes de formación de los sucesores de puestos claves en la Intendencia de Bancos.

En tal sentido el plan de formación es individual para cada puesto clave, contiene un objetivo, formadores, temas específicos de formación, evaluación de los mismos, tiempos, duración, lugar y presupuesto del mismo.

El plan de formación para el sucesor de cada puesto clave, a diferencia de otros planes de formación contiene los temas específicos a reforzar o adquirir, así como las competencias a desarrollar, según el perfil de puestos.

7.4.1 Método para la identificación de necesidades de formación de sucesores

En las entrevistas realizadas al consultar sobre necesidades de formación en temas específicos se encontró que se requiere reforzar conocimientos técnicos, asignar más responsabilidades y las establecidas en los perfiles de puestos definidos.

En la siguiente tabla se muestra la formación de los posibles sucesores y el perfil del sucesor, estas se comparan y se determinan las necesidades de formación para cada sucesor

Tabla 4: Necesidades de Formación de los sucesores a puestos claves.

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
Intendente de Bancos	<p>1. Maestría en Administración de Empresas.</p> <p>2. Inglés preferiblemente</p> <p>3. Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis e interpretación de estados financieros. ✓ Conocimiento de Legislación Bancaria. ✓ Conocimiento en Procedimientos contables aplicables a la industria bancaria. ✓ Conocimiento de controles internos. ✓ Conocimiento en Normas Internacionales de Información Financiera. 	<p>1. Maestría en Administración de Empresas.</p> <p>2. Inglés Técnico</p> <p>3. Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas y Análisis Financiero. ✓ Técnicas, herramientas y procedimientos de análisis e interpretación de estados financieros. ✓ Conocimientos en controles Internos y Técnicas de Auditoría. ✓ Conocimientos Contables y preparación de papeles de auditoría. ✓ Conocimientos de Normas Internacionales de 	<p>1. Inglés</p> <p>2. Conocimiento sobre principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria.</p> <p>3. Conocimiento sobre gestión y estructura funcional.</p>

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento sobre principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria. ✓ Conocimiento sobre gestión y estructura funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> Información Financiera o USGAAP. ✓ Conocimientos de Normas Internacionales de Auditorías. ✓ Conocimiento de la regulación bancaria y financiera. 	
Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maestría en Administración de Empresas. 2. Inglés Técnico 3. Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas y Análisis Financiero ✓ Técnicas, herramientas y procedimientos de análisis e interpretación de estados financieros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preferiblemente con Post Grado en Banca y Finanzas, Contaduría Pública y Finanzas u otras carreras afines. 2. Inglés Técnico 3. Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA's). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas, herramientas y procedimientos de análisis e interpretación de estados financieros. 2. Conocimientos en controles Internos y Técnicas de Auditoría. 3. Conocimientos Contables y preparación de papeles de auditoría.

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en controles Internos y Técnicas de Auditoría ✓ Conocimientos Contables y preparación de papeles de auditoría ✓ Conocimientos de Normas Internacionales de Información Financiera o USGAAP ✓ Conocimientos de Normas Internacionales de Auditorías ✓ Conocimiento de la regulación bancaria y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación Bancaria y Financiera. ✓ Análisis de Indicadores Financieros. ✓ Los Principios Básicos de Basilea. 	
Dirección de Supervisión 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maestría en Administración de Empresas, Contabilidad Pública, Economía. 2. Inglés Técnico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deseable que se cuente con Post Grado o Maestría. 2. Inglés Comunicativo y Técnico 3. Conocimientos en: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prevención de Riesgos de tratamiento especial: lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
	<p>3. Conocimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de gestión de riesgos en entidades bancarias. ✓ Prevención de Riesgos de tratamiento especial: lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria. ✓ Leyes Bancarias y Normativas. ✓ Normas Internacionales de Información Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales sobre supervisión bancaria basada en riesgos y supervisión consolidada. ✓ Acuerdos de Basilea ✓ Conocimiento de contabilidad bancaria en general. ✓ Conocimientos sobre Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). ✓ Análisis e Interpretación de Estados Financieros. ✓ Conocimientos sobre controles internos y técnicas de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria. 3. Leyes Bancarias y Normativa 4. Procedimientos Contables aplicables a la banca. 5. Gestión y Estructura Funcional.

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis e Interpretación de estados financieros. ✓ Procedimientos Contables aplicables a la banca. ✓ Técnicas de Auditoría. ✓ Gestión y Estructura Funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de Matemática, economía y estadística aplicada. 	
Dirección de Supervisión 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maestría en Administración de Empresas, Contabilidad Pública, Economía. 2. Inglés Técnico 3. Conocimiento en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de gestión de riesgos en entidades bancarias. ✓ Prevención de Riesgos de tratamiento especial: lavado de dinero y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deseable que se cuente con Post Grado o Maestría. 2. Inglés Comunicativo y Técnico 3. Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales sobre supervisión bancaria basada en riesgos y supervisión consolidada. ✓ Acuerdos de Basilea 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prevención de Riesgos de tratamiento especial: lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. 2. Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria. 3. Leyes Bancarias y Normativa 4. Procedimientos Contables aplicables a la banca. 5. Gestión y Estructura Funcional.

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
	<p>financiamiento al terrorismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria. ✓ Leyes Bancarias y Normativas. ✓ Normas Internacionales de Información Financiera. ✓ Análisis e Interpretación de estados financieros. ✓ Procedimientos Contables aplicables a la banca. ✓ Técnicas de Auditoría. ✓ Gestión y Estructura Funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de contabilidad bancaria en general. ✓ Conocimientos sobre Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). ✓ Análisis e Interpretación de Estados Financieros. ✓ Conocimientos sobre controles internos y técnicas de auditoría. ✓ Conocimientos de Matemática, economía y estadística aplicada 	

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
Director de Microfinanzas	<p>1. Maestría en Administración de Empresas, Contabilidad Pública, Economía.</p> <p>2. Inglés Técnico</p> <p>3. Conocimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de gestión de riesgos en entidades bancarias. ✓ Prevención de Riesgos de tratamiento especial: lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria. 	<p>1. Deseable que se cuente con Post Grado o Maestría.</p> <p>2. Inglés Comunicativo y Técnico</p> <p>3. Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios, estándares y mejores prácticas internacionales sobre supervisión bancaria basada en riesgos y supervisión consolidada. ✓ Acuerdos de Basilea ✓ Conocimiento de contabilidad bancaria en general. ✓ Conocimientos sobre Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). ✓ Análisis e Interpretación de Estados Financieros. 	<p>1. Prevención de Riesgos de tratamiento especial: lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.</p> <p>2. Principios, estándares y mejores prácticas internacionales de supervisión bancaria.</p> <p>3. Leyes Bancarias y Normativa</p> <p>4. Procedimientos Contables aplicables a la banca.</p> <p>5. Gestión y Estructura Funcional.</p>

Puesto Claves	Perfil Actual	Perfil Sucesor	Necesidades de Formación
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leyes Bancarias y Normativas. ✓ Normas Internacionales de Información Financiera. ✓ Análisis e Interpretación de estados financieros. ✓ Procedimientos Contables aplicables a la banca. ✓ Técnicas de Auditoría. ✓ Gestión y Estructura Funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos sobre controles internos y técnicas de auditoría. ✓ Conocimientos de Matemática, economía y estadística aplicada. 	

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 4, se definieron las necesidades de formación, estos son conocimientos técnicos que requiere adquirir cada sucesor según el puesto clave a ocupar; el método para reforzar estos conocimientos será a través de capacitaciones con organismos internacionales como la Asociación de Supervisores Bancarios (ASBA), están serán en línea y evaluadas con los casos y exámenes que disponga ASBA.

Para identificar la necesidad de formación inmediata del sucesor, se hará por medio de la comparación del perfil actual versus el perfil del sucesor, posterior a una evaluación que aplicará el puesto clave, para determinar si requiere reforzar o adquirir el conocimiento; este será incluido en el plan de formación individual de cada sucesor.

7.4.2 Objetivos Desarrollados

Formar al sucesor de cada puesto clave identificado que garantice la continuidad de las funciones, la operatividad del área y el logro conjunto de los objetivos estratégicos de la Institución. Para garantizar la transmisión de conocimientos y de esta manera retener la experiencia y formación de los puestos claves, y que esto no sea motivo de incumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución por una desvinculación laboral prevista o no.

7.4.3 Unidad Temática

Las asignaturas a reforzar como parte los conocimientos técnicos, tienen una similitud para todos los puestos claves de la Institución, estas son derivadas de las entrevistas, así como de las necesidades de formación detectadas para cada puesto sucesor se definirán las siguientes:

1. Riesgos
 - a) Gestión de Riesgos
 - b) Basilea I y II
2. Gestión Bancaria
 - a) Leyes aplicables
 - b) Normativas Internacionales

3. Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo

- a) Implementación, Control y Seguimiento en Bancos
- b) Implementación, Control y Seguidientos en Financieras y Microfinancieras

4. Gestión y Estructura Funcional

7.4.4 Actividades que deben hacer para el diseño del plan individual

Las actividades que se deben hacer para el diseño del plan individual de formación son las siguientes:

- 1. Áreas Involucradas: Dirección Superior, Intendencia de Bancos y Dirección de Recursos Humanos.
- 2. Reuniones de Homologación: por la semejanza de los temas de formación se realizarán reuniones entre las áreas involucradas para validar los temas de especialización, fechas, horarios y modalidad.
- 3. Divulgación: dar a conocer el plan individual de formación a los sucesores, una vez revisado y autorizado.
- 4. Revisión de documentación de sucesores: esta actividad se realizará en conjunto con la dirección de recursos humanos.

7.4.5 Perfil de Formadores

Los formadores tanto internos como externos deben ser profesionales con amplia experiencia en los temas a impartir. Se tomarán como formadores internos a los mismos ocupantes de los puestos claves, y los formadores externos serán los que integre el organismo capacitador.

Formadores Internos y Externos:

- a) Preparación académica: Maestría
- b) Experiencia: 5 años
- c) Certificaciones: Especialidad que vaya a impartir
- d) Referencias: para formadores externos 3 en las que haya impartido formación.

7.4.6 Estrategias de Formación

Derivado de las necesidades de formación se detectó la ampliación de conocimientos técnicos, además del desarrollo de competencias blandas para la formación de las mismas se utilizarán las siguientes estrategias, que se definen en la siguiente tabla:

Tabla 5 : Estrategias de Formación

Formación		Metodología	Institución	Perfil de Institución
Conocimientos Técnicos	Riesgos	On line	Externo, ASBA	Especialidad en Gestión de Riesgos y sus Certificaciones
	Gestión Bancaria	Presencial	CONASIF	Formadores con amplia experiencia
	Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo Gestión y Estructura Funcional	On Line	GAFILAT	Especialidad en Prevención y Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo
Competencias	Competencias Blandas	Presencial	Asesores externos (mentoring)	Experiencia en Desarrollo de Competencias
	Competencias Cardinales	Presencial	Asesores externos (mentoring)	Experiencia en Desarrollo de Competencias

Formación		Metodología	Institución	Perfil de Institución
Especialización	Inglés Técnico	Presencial	Academias de Idiomas	Especialidad en Inglés

Fuente: Elaboración Propia

7.4.7 Evaluación de la Efectividad

Para evaluar la efectividad del plan individual de formación de cada sucesor se hará una evaluación para medir el grado de aceptación de los conocimientos técnicos y de especialización, para el caso de las competencias se evaluarán por medio de casos específicos. Se recomienda que una vez se valide esta propuesta, se diseñe un instrumento específico para evaluar al sucesor.

Adaptación del sucesor: el tiempo de formación será de 6 meses, pero estos serán en conjunto con el dueño del puesto clave, por lo que se pretende que la adaptación sea eficaz. Los criterios a utilizar serán la resolución de casos del día a día en el puesto clave.

Desempeño del Sucesor: después de la formación y la evaluación se iniciará el periodo de adaptación este será por tres meses, luego se realizará una segunda evaluación al desempeño, con esta garantizará la conformidad del sucesor al puesto clave.

En caso de que el desempeño del sucesor no este conforme se brindará reforzamiento en los temas específicos por tres meses más, con el fin de garantizar la formación idónea del sucesor, y de esta manera dar cumplimiento al objetivo de formación.

Esta es una propuesta guía de la forma en cómo se debe llevar a cabo la formación de los sucesores, pero se debe consolidar con expertos, y concretar en cuanto a los detalles de herramientas, criterios, personal a cargo entre otros.

VIII. CONCLUSIONES

Se evaluó los perfiles de cargo de los puestos claves de la Intendencia de Bancos, siendo los siguientes: Intendente de Bancos, Dirección de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, Director de Supervisión I, Director de Supervisión II y Director de Microfinanzas. Se encontró conformidad en la definición de funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, además de los requisitos de escolaridad, experiencia y conocimientos técnicos, así como el objetivo y alcance de cada cargo.

Se definió las competencias para cada sucesor de puestos claves de la Intendencia de Bancos, definidas por los puestos claves combinados con la revisión documental de la definición de competencias cardinales específicas y otras competencias. Se incorporó en los perfiles de cargo de los puestos claves las competencias de Liderazgo, Pensamiento Crítico, Toma de decisiones, Estabilidad emocional, Flexibilidad ante cambio y Manejo de personal.

Se estableció parámetros para la selección de los posibles sucesores de puestos claves de la Intendencia de Bancos, estos parámetros son: escolaridad, antigüedad en la institución, puesto actual u ocupado antes en la institución, formación específica y competencias. Estos son los parámetros básicos para evaluar a un candidato a posible sucesor sin embargo se existe cierto nivel de flexibilidad determinado, ya que pueden ser nombrado por la máxima autoridad; basado en una evaluación previa por la dirección de recursos humanos en concordancia con el Intendente de Bancos.

Se definió la metodología para los planes de formación de los posibles sucesores, se estableció un plan individual de formación para cada sucesor de puesto clave, el cual comprende: objetivos desarrollados, unidad temática (conocimientos específicos a reforzar), competencias a desarrollar, actividades para el diseño de plan individual, perfil de formadores, estrategias de formación y evaluación de la efectividad.

IX. RECOMENDACIONES

Se recomienda una clasificación de las competencias que identifican a la Institución, y las competencias de cada puesto a suceder, con el objetivo de incorporarlas en los planes de formación individual de cada sucesor.

La actualización de los perfiles de cargo, de los puestos claves de la Intendencia de Bancos, así como la incorporación de las competencias identificadas para cada puesto.

El diseño de un diccionario de competencias en las que se clasifiquen las competencias blandas, gerenciales y específicas para todos los puestos de la Institución, este diccionario servirá posteriormente al establecimiento de un sistema de gestión por competencias.

La implementación del plan de sucesión de puestos claves de la Intendencia, para garantizar la continuidad, conformidad, eficacia y eficiencia de las asignaciones des estos puestos, por tratarse de ser el área sustancial de la razón de existencia de la Institución. Los elementos aportados en esta tesis son parte del plan de sucesión que se debe estructurar según lineamientos de la institución en los formatos y con las herramientas que existen en Recursos humanos.

Antes de este paso de implementación es necesario la validación, ajustes y aprobación de la propuesta en esta tesis, con los mandos de dirección pertinentes.

X. BIBLIOGRAFIA

- Aragón S. & Monrroy E. (2009). *Administración del Talento Humano: caso grupo honor & laurel: metodología propuesta para empresa de seguridad*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bistrtream/handle/10336/1634/51974003.pdf?sequence=1>
- Aguilar, J. (2010). *El análisis de puesto*. México: Asociación Oaxaqueña.
- Alcalá, B. A. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. 1° edición. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A.
- Aronoff C. E & Ward J.L. (2000). *La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Artowood Gaborur, C. (2007). *Succession Planning Basics*. Blatimore, Meryland: American Society for Trining and Development Press.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la Investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager,. *BOYATZIS. R.*, 28.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera edición*. México: Mc graw-hill.

- Dalziel. (1996). *Competencias: claves para una gestión integrada e recursos humanos*. España: Deusto.
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos. 2a Edición*. España: Deusto .
- DELOBELLE, A. (2013). Ejectivo en Latinoamerica. *The Zensitive Group*, 36.
- Drucker, P. F. (2010). *PLan de Sucesión*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fernández, L. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Fernández-Rios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education.
- Levi-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. España: Gestión 2000.
- R. Aguilera y J. Reyes Madrid. (1996). Gestión por competencia y ocupacionales. *Gestión dinámica de los Recursos Humanos*, 203.
- Reyes, A. (2009). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Rodriguez, D. (Octubre de 2012). *Cargo Critico y Talento* . Obtenido de <https://prezi.com/jgp2nqglvkd/cargo-critico-y-talento/>
- Rodriguez-Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez J., & Calderon, V. (2012). Pensamiento & Gestión. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sidgman, R. (2010). Definición de puestos claves. *IX Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central*. Salvador de Bahia, Brasil.
- Soto, B. (22 de 022 de 2013). *Que es un Plan de Sucesión*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-arrera/>

Wayne Mondoy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos. 11va edición*. México: Pearson Educación.

weber. (1946).

Weber, M. (1946). *The Theory of Social Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Wilkerson, B. (12 de 05 de 2008). *Planes de Sucesion*. Obtenido de www.factorhuma.org.

Wilkerson, B. (2012). *Planes de sucesión* . Obtenido de Fundación por la motivación de los recursos humanos.: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast-pdf

XI. ANEXOS

Anexos 1: Instrumentos

I. ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de conocer los parámetros y los posibles sucesores para la elaboración de un plan de sucesión en la intendencia de bancos, dirigido a puestos claves, de la Intendencia de Bancos; en tal sentido se entrevistará a los puestos claves existentes. Está dirigida al Intendente de Bancos y Directores de Supervisión de la Intendencia de Bancos; con el propósito de conocer a las competencias requeridas de los posibles sucesores.

Favor contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué competencias considera usted que deba de tener el sucesor de su cargo?
2. ¿De qué manera usted pudiera evaluar dichas competencias?
3. ¿De qué forma piensa que puede contribuir a la formación para la sucesión de su cargo?
4. ¿Cuáles serían los temas específicos de formación?
5. ¿Además de la formación en temas específicos, considera necesario la obtención de algún título o grado académico (post grado o maestría), de ser positiva su respuesta cual sería la especialidad de ese grado académico?

6. ¿Si tuviese que recomendar a un sucesor para su puesto que ubicación daría y en base a que parámetros lo recomienda?
7. ¿Cuál es la persona identificada para ser su sucesor y porqué considera que es la persona indicada?
8. Una vez identificadas las competencias, formación y experiencia de su candidato a sucesor, ¿Cuánto tiempo considera necesario para su formación en el cargo y por qué?
9. ¿Qué otros aspectos no considerados en la entrevista para la formación de su sucesor, nos recomendaría?
10. ¿Cuál es la importancia que tiene su cargo en la estructura organizativa del Conasif y que valor agrega a la misma?

II. ENTREVISTA EXPERTO EN RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de conocer las competencias de los posibles sucesores para la elaboración de un plan de sucesión en la intendencia de bancos, dirigido a puestos claves, de la Intendencia de Bancos. Está dirigida a un profesional experto en el tema de talento humano.

Favor contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué conocimientos posee sobre planes de sucesión en las organizaciones?
2. ¿Qué valor cree puede agregar el diseño de un plan de sucesión para los puestos claves de la Intendencia de Bancos?
3. ¿Qué aspecto considera pertinente incluir?
4. ¿Cuáles competencias considera usted deben de tener estos posibles sucesores?
5. ¿Qué tipo de competencias recomienda, que se desarrollen en los posibles sucesores?
6. ¿Según su experiencia cual considera sería el diseño correcto de sucesión en la Intendencia de Bancos?
7. ¿Considera necesario el establecimiento de un diccionario de competencias para los sucesores? ¿Algunas particularidades que se puedan agregar?
8. ¿Cuál sería según su experiencia la mejor forma de evaluar las competencias de los sucesores?

9. ¿Usted recomendaría la contratación de un mentor para el desarrollo de las competencias? ¿De qué manera fortalecería el proceso de sucesión?
10. ¿Qué otros aspectos no considerados en la entrevista para la formación de un sucesor, nos recomendaría?

III. GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Documentos a Revisar	Aspectos a revisar	Comentarios	Evidencias
Perfiles de cargos	<ol style="list-style-type: none">1. Escolaridad2. Experiencia3. Funciones y Responsabilidades4. Especialidades del puesto.5. Conocimientos (genéricos y legales)		
Expedientes Laboral del Sucesor	<ol style="list-style-type: none">1. Título Profesional2. Resultados de Evaluaciones al desempeño3. Capacitaciones recibidas.4. Actualización Hoja de Vida.		

IV. ENTREVISTA RÁPIDA POSIBLES SUCESORES

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de conocer los planes de permanencia en la Institución y la importancia que tiene el cargo dentro de la estructura organizacional. Está dirigida a los posibles candidatos a sucesores de los puestos claves de la Intendencia de Bancos.

Favor contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se visualiza en un periodo futuro de cinco años?
2. ¿Aspira a otro cargo dentro del Conasif?
3. ¿Cuál es la importancia de su actual cargo dentro de la estructura organizativa del Conasif, y que valor agrega a la misma?
4. ¿Se considera competente para aplicar a otro cargo dentro del Conasif?
5. ¿Tiene algún plan de formación personal a futuro?

Anexos 2 Tabulación de Instrumentos.

Matriz de Consolidación de Entrevistas 1

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
1	¿Qué competencias considera usted que deba de tener el sucesor de su cargo?	Primero que nada, Confidencialidad, Flexibilidad, Liderazgo Ejecutivo, Toma de Decisiones y mucho manejo emocional, o lo que es la Inteligencia emocional, para manejar y resolver conflictos. También Pensamiento Crítico.	Considero que entre las importantes está el manejo de la Estabilidad Emocional, no sé si llamarla competencia, pero sé que hay una parecida; sin embargo es muy importante, tener Liderazgo Ejecutivo, mucha innovación y también mucha capacidad analítica.	Estabilidad emocional, Disciplina laboral, Experiencia en temas de gestión bancaria, principalmente contable, crediticio y financiero, Buen manejo de personal,	Competencias técnicas Liderazgo Toma de decisiones Pensamiento crítico Autoaprendizaje Compromiso Confidencialidad Flexibilidad Trabajo en equipo	Liderazgo Ejecutivo, Flexibilidad, Pensamiento Crítico, Manejo de conflictos.	1. Primero que nada, Confidencialidad, Flexibilidad, Liderazgo Ejecutivo, Toma de Decisiones y mucho manejo emocional, o lo que es la Inteligencia emocional, para manejar y resolver conflictos. También Pensamiento Crítico. 2. Considero que entre las importantes	Las competencias señaladas por cada puesto clave de la Intendencia de Bancos, son específicas gerenciales y específicas por área, las específicas gerenciales son: Liderazgo Ejecutivo, Trabajo en Equipo y Conducción de personas, y las específicas por área son las siguientes: Toma de decisiones, Pensamiento crítico y flexibilidad ante cambios. Sin embargo, es repetitivo el tema de

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
				Manejo de herramientas básicas.			<p>está el manejo de la Estabilidad Emocional, no sé si llamarla competencia, pero sé que hay una parecida a esto de la Inteligencia Emocional; sin embargo, es muy importante, tener Liderazgo Ejecutivo, mucha innovación y también mucha capacidad analítica.</p> <p>3. Estabilidad emocional,</p>	<p>Inteligencia Emocional, y esta es un conjunto de habilidades que una persona adquiere por nacimiento o aprende durante su vida, donde destaca la empatía, la motivación de uno mismo, el autocontrol, el entusiasmo y el manejo de las emociones.</p> <p>Este tema debe de ser incluido como parte de la formación de los sucesores de estos puestos claves e incorporarse dentro del plan de capacitación. La combinación de las competencias específicas</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>Disciplina laboral, Experiencia en temas de gestión bancaria, principalmente contable, crediticio y financiero, Buen manejo de personal, Manejo de herramientas básicas.</p> <p>4. Liderazgo Ejecutivo, Flexibilidad, Pensamiento Crítico,</p>	<p>gerenciales y específicas por área, acompañada de la formación en temas de inteligencia emocional, consolidará conocimientos con habilidades idóneas para la sucesión, mismas que deben ser incluidas en el perfil del cargo de cada puesto clave.</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							Manejo de conflictos. 5. Liderazgo Ejecutivo, Flexibilidad, Pensamiento Crítico, Manejo de conflictos.	
2	¿De qué manera usted pudiera evaluar dichas competencias?	A través del manejo de las funciones, las que se ven reflejadas en la evaluación al desempeño, es más considero que sería importante integrarlas al formato de	Considero que por medio de análisis de casos en tiempo real, esto permite evaluar el desempeño y la utilización de estas competencias.	Evaluación de su desempeño laboral y capacidad emocional para dirigir al personal.	Seguimiento continuo con evaluaciones mediante indicadores definidos	El quehacer diario de esta dirección, te permite evaluarlas a diario, sin embargo se pueden asignar	1. A través del manejo de las funciones, las que se ven reflejadas en la evaluación al desempeño, es más considero que sería importante	La manera de evaluar las competencias según los entrevistados, es en tiempo real por medio de análisis de casos, manejo de funciones del cargo a suceder, el seguimiento continuo de evaluaciones mediante

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
		evaluación al desempeño, de esta forma las evalúas.			Reuniones sobre el trabajo y lo que se espera.	casos particulares y de esta forma evaluar la aplicación de dichas competencias.	integrarlas al formato de evaluación al desempeño, de esta forma las evalúas. 2. Considero que, por medio de análisis de casos en tiempo real, esto permite evaluar el desempeño y la utilización de estas competencias. 3. Evaluación de su desempeño laboral y capacidad emocional	indicadores definidos, reuniones sobre el trabajo, evaluación al desempeño. Se puede observar que esperan evaluar competencias en tiempo real, en el que hacer día a día, basados en la combinación de las competencias técnicas con las competencias conductuales. Sin embargo, al definir las competencias conductuales, éstas deben de ser formadas y evaluadas por especialistas en la materia, como lo son los mentores. Ellos son los que enseñaran por medio de

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>para dirigir al personal.</p> <p>4. Seguimiento continuo con evaluaciones mediante indicadores definidos</p> <p>Reuniones sobre el trabajo y lo que se espera.</p> <p>5. El quehacer diario de esta dirección, te permite evaluarlas a diario, sin embargo, se pueden asignar casos particulares y de esta forma</p>	<p>metodologías establecidas a desarrollarlas y por ende a evaluarlas.</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							evaluar la aplicación de dichas competencias.	
3	¿Considera necesaria la formación en temas específicos para la sucesión de su cargo?	Sí, es necesario siempre reforzar conocimientos.	Considero que en algunos conocimientos técnicos.	Asignando al funcionario prospectado, mayores responsabilidades.	Seguimiento más de cerca. Asignación de algunas actividades específicas. Evaluación continua.	Además de las establecidas en el perfil del cargo, considero que un par serían necesario en algunos aspectos.	1. Sí, es necesario siempre reforzar conocimientos. 2. Considero que en algunos conocimientos técnicos. 3. Asignando al funcionario prospectado, mayores responsabilidades. 4. Seguimiento más de cerca.	Si es necesario reforzar conocimientos técnicos, asignando al sucesor mayores responsabilidades del cargo a suceder, y establecer una evaluación continua.

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							Asignación de algunas actividades específicas. Evaluación continua. 5. Además de las establecidas en el perfil del cargo, considero que un par serían necesario en algunos aspectos.	
4	¿Cuáles serían los temas específicos de formación?	El tema Gestión bancaria, prácticas de supervisión bancarias internacionales, y Prevención de lavado de activos.	Riesgos, Basilea I y II.	Principalmente lo relacionado al carácter o temperamento para el manejo de personal.	Liderazgo Pensamiento crítico Trabajo en equipo.	Prevención y Lavados de activos en financieras y micro financieras,	1. El tema Gestión bancaria, prácticas de supervisión bancarias internacionales, y	En general en: Gestión Bancaria Gestión de Riesgos, Basilea I y II Prácticas de Supervisión Bancarias Internacionales

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
				Además, consideraría evaluar la capacidad técnica que tenga sobre temas crediticios, contables, auditoría, etc.		actualización permanente de las Normas Internacionales de Información Financiera.	Prevenición de lavado de activos. 2. Riesgos, Basilea I y II. 3. Principalmente lo relacionado al carácter o temperamento para el manejo de personal. Además, consideraría evaluar la capacidad técnica que tenga sobre temas crediticios, contables, auditoría, etc. 4. Liderazgo	Temas crediticios contables y de auditoría. Prevenición de Lavado de activos. Y Normales Internacionales de Información Financiera. Algo importante de resaltar que todos estos temas ya son dominados en su mayoría por los sucesores, lo que fue observado en el expediente laboral de los sucesores, lo necesario es la actualización permanente en estos temas de formación.

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							5. Pensamiento crítico Trabajo en equipo. Prevención y Lavados de activos en financieras y micro financieras, actualización permanente de las Normas Internacionales de Información Financiera.	
5	¿Además de la formación en temas	Pues el perfil, te pide que tengas el Master, después de ese no considero	No.	Licenciado en carrera administrativa	No.	No, considero que no es necesaria.	1. Pues el perfil, te pide que tengas el Master, después de	No es necesario la obtención de algún título grado académico, estas ya están

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
	específicos, considera necesaria la obtención de algún título o grado académico (post grado o maestría), de ser positiva su respuesta cual sería la especialidad de ese grado académico?	necesario ningún otro título.		(contabilidad pública, administración de empresa, economía, ingeniero industrial). Es deseable que el funcionario tenga dominio del idioma inglés.			ese no considero necesario ningún otro título. 2. No. 3. Licenciado en carrera administrativa (contabilidad pública, administración de empresa, economía, ingeniero industrial). Es deseable que el funcionario tenga dominio del idioma inglés. 4. No.	establecidas en los perfiles de cargo, los mencionados por los entrevistados, se cotejan el perfil de cargo de cada sucesor, esto se verifico en la revisión documental.

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							5. No, considero que no es necesaria.	
6	¿Actualmente tiene identificado un sucesor para su puesto?	La verdad no, y es algo que no me compete a mí, sino a la máxima autoridad.	Si, el cargo sucesor, sería el especialista contable de esta dirección.	Propondría a un Gerente de Relaciones, teniendo como base, su desempeño en el cargo que previamente desarrollo. Esto además del entrenamiento técnico que tenga en los temas propios que	Recomendaría a dos posibles sucesores, ambos Gerentes de Relaciones. Los recomendaría en base a los siguientes parámetros: •Capacidad técnica, solo hay que pulir algunos temas específicos. •Compromiso •Confidencialidad	Si, actualmente los posibles sucesores a mi cargo, son los Gerentes de Relación, de esta dirección.	1. La verdad no, y es algo que no me compete a mí, sino a la máxima autoridad. 2. Si, el cargo sucesor, sería el especialista contable de esta dirección. 3. Propondría a un Gerente de Relaciones, teniendo como base, su desempeño en el cargo que previamente	A excepción del Intendente de Bancos, el resto de puestos claves tienen un sucesor identificado siendo los siguientes: Director de Supervisión 1, 2 y Microfinanzas – Gerente de Relaciones con mayor antigüedad en el cargo. Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada - Especialista Contable con mayor antigüedad en el cargo. Intendente de Bancos – No es de su competencia.

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
				<p>intervienen en la gestión de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciativa y creatividad •Flexibilidad ante cambios continuos 		<p>desarrollo. Esto además del entrenamiento técnico que tenga en los temas propios que intervienen en la gestión de trabajo.</p> <p>4. Recomendaría a dos posibles sucesores, ambos Gerentes de Relaciones. Los recomendaría en base a los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidad técnica, solo hay que pulir 	<p>En general se verificó que cada uno de ellos cuenta con un sucesor identificado.</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							algunos temas específicos. •Compromiso •Confidencialidad •Iniciativa y creatividad •Flexibilidad ante cambios continuos 5. Si, actualmente los posibles sucesores a mi cargo, son los Gerentes de Relación, de esta dirección.	
7	¿Cuál es la persona	No tengo, pero a mi criterio, por temas	A como te digo es una de las especialistas contable	Dos personas que ocupan el cargo	Llenan la mayoría de las	Un Gerente de Relaciones,	1. No tengo, pero a mi criterio, por	El Intendente de Bancos, según su criterio identifica el

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
	identificada para ser su sucesor, y porque considera que es la persona indicada?	macros debería ser el Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, por las características de su cargo.	de la dirección, posee mucha experiencia, y habilidades de análisis, muy necesarias en las funciones de esta dirección.	de Gerentes: Primero el Licenciado Ernesto Blanco Lumbí y después el Licenciado Irvin Solano Pilarte. Estas personas han demostrado un alto grado de experiencia en el desarrollo de su función de Gerente cuentan con un perfil	competencias necesarias para el puesto.	que posee los conocimientos, experiencia en la dirección, además ha demostrado mucha capacidad de análisis de casos complejos que se han llevado en esta dirección.	temas macros debería ser el Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, por las características de su cargo. 2. A como te digo es una de las especialistas contable de la dirección, posee mucha experiencia, y habilidades de análisis, muy necesarias en las	cargo de Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, como su posible sucesor a su cargo, por las características de dicho cargo. Con respecto a los otros Directores identificaron a sus Gerentes de Relaciones, resaltando que tienen experiencia, antigüedad en el cargo, habilidades de análisis, que llenan la mayoría de las competencias del cargo, y que cuentan con el perfil profesional alto, todos poseen título de master. Con excepción del Director de

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
				profesional alto, ambos con MBA.			funciones de esta dirección. 3. Dos personas que ocupan el cargo de Gerentes: Primero el Licenciado Ernesto Blanco Lumbí y después el Licenciado Irvin Solano Pilarte. Estas personas han demostrado un alto grado de experiencia en el desarrollo de su función de Gerente cuentan con un perfil	Supervisión 1, el resto de Directores mencionaron a su sucesor por cargo y no por nombre, y únicamente mencionaron a un posible sucesor y no a dos. Por las características enunciadas de los cargos posibles sucesores, se pueden revisar la conformidad de los mismos, en la revisión documental, específicamente en los expedientes laborales.

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>profesional alto, ambos con MBA.</p> <p>4. Llenan la mayoría de las competencias necesarias para el puesto.</p> <p>5. Un Gerente de Relaciones, que posee los conocimientos, experiencia en la dirección, además ha demostrado mucha capacidad de análisis de casos complejos que se han llevado en esta dirección.</p>	

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
8	Una vez identificadas las competencias, formación y experiencia de su candidato a sucesor, ¿Cuánto tiempo considera necesario para su formación en el cargo?	Cuando lo disponga la máxima autoridad, por lo general es a lo inmediato.	Considero que mínimo 3 meses.	Ocuparía el cargo de forma inmediata y solamente requeriría empoderarse de las funciones del cargo de Director. No requiere mayor entrenamiento técnico, teniendo en cuenta las habilidades desarrolladas en el cargo de	6 meses	Puede ser inmediata.	<p>1. Cuando lo disponga la máxima autoridad, por lo general es a lo inmediato.</p> <p>2. Considero que mínimo 3 meses.</p> <p>3. Ocuparía el cargo de forma inmediata y solamente requeriría empoderarse de las funciones del cargo de Director. No requiere mayor entrenamiento técnico, teniendo en cuenta las</p>	<p>El Intendente de Bancos y el Director de Microfinanzas coincidieron que puede ser cuando disponga la máxima autoridad la formación en el cargo. El Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada y el Director de Supervisión 2 definieron 3 y 6 meses respectivamente y el Director de Supervisión 1, considera que la formación al cargo debe ser inmediata. Comparando las respuestas de cada uno, se puede confirmar que ellos vienen formando a su sucesor, ya que al</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
				Gerente de Relaciones.			habilidades desarrolladas en el cargo de Gerente de Relaciones. 4. 6 meses 5. Puede ser inmediata.	identificarlo tienen la certeza de que requieren de poco tiempo para alcanzar la formación completa en el cargo, además de dominar las habilidades, conocimientos y formación de cada uno de ellos.
9	¿Tiene algún otro aspecto no considerado en la entrevista para la formación de su sucesor?	Considero que no, deberían de consultarle a la máxima autoridad, no a mí.	Ninguno, los otros ya los posee, como son la experiencia y formación en la Institución.	Evaluar el tema salarial, teniendo en consideración la mejor recompensa para mantener la estabilidad que el puesto requiere.	Ninguno.	Si, considero que pueden incluir la actualización constante en las leyes aplicables a la Supervisión y la gestión de	1. Considero que no, deberían de consultarle a la máxima autoridad, no a mí. 2. Ninguno, los otros ya los posee, como son la experiencia y	El director de Microfinanzas considera incluir la actualización constante en las leyes aplicables a la supervisión y la gestión de riesgos en las Instituciones supervisadas, el Director de Supervisión 1, menciona considerar la remuneración

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
						riesgos en las Instituciones Supervisadas.	<p>formación en la Institución.</p> <p>3. Evaluar el tema salarial, teniendo en consideración la mejor recompensa para mantener la estabilidad que el puesto requiere.</p> <p>4. Ninguno.</p> <p>5. Si, considero que pueden incluir la actualización constante en las leyes aplicables a la Supervisión y la gestión de riesgos en</p>	<p>salarial del sucesor, el resto no considera ningún otro tema de formación.</p> <p>Con respecto a la remuneración salarial, se entiende que forma parte de la motivación del sucesor, sin embargo, esta debe ser valorada hasta que se dé la sucesión del cargo.</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							las Instituciones Supervisadas.	
10	¿Cuál es la importancia que tiene su cargo en la estructura organizativa del Conasif y que valor agrega a la misma?	En resumen, te podría decir que mi cargo, es el cumplimiento de la ley de la Institución, en su mayoría el existir de la Institución, ya que es el encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero nacional.	Pues este cargo es uno de los pilares de la Intendencia, ya que aquí se toma la decisión de aperturar un banco o institución financiera, así como la validación de un cierre, de ser necesario. Por ende, agrega mucho valor a la institución.	Es estratégica, teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades de supervisión Bancaria, se contextualiza como sustantivas; siendo estas la razón principal en la existencia de la Superintendencia de Bancos; teniendo como fin	Muy relevante, porque me encargo de la supervisión de bancos con importancia sistémica a nivel del Sistema Financiero. El puesto contribuye a promover y supervisar la sanidad financiera de estos bancos.	Pues es sustancial, esta dirección es como una intendencia de bancos, más pequeña, porque es exclusiva para las instituciones financieras y micro financieras, las regula y	1. En resumen te podría decir que mi cargo, es el cumplimiento de la ley de la Institución, en su mayoría el existir de la Institución, ya que es el encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero nacional. 2. Pues este cargo es uno de los pilares de	Los puestos claves de la Intendencia de Bancos, como son los directores de autorización y supervisión consolidada, director de supervisión 1 y 2 y el de microfinanzas, son la razón de ser de la supervisión y monitoreo del sistema financiero nacional. Son el área sustancial y la razón de ser de la Institución, el valor que agregan a la Institución y la importancia del cargo, está totalmente entendida por cada

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
				<p>último, tal como lo indica la misión institucional, proteger los intereses de los usuarios del sistema financiero.</p>		<p>supervisa, cumpliendo con los principios y valores de la Institución.</p>	<p>la Intendencia, ya que aquí se toma la decisión de aperturar un banco o institución financiera, así como la validación de un cierre, de ser necesario. Por ende, agrega mucho valor a la institución. 3. Es estratégica, teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades de supervisión Bancaria, se</p>	<p>uno de los cargos, todos saben cómo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.</p>

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>contextualiza como sustantivas; siendo estas la razón principal en la existencia de la Superintendencia de Bancos; teniendo como fin último, tal como lo indica la misión institucional, proteger los intereses de los usuarios del sistema financiero.</p> <p>4. Muy relevante, porque me encargo de la supervisión de bancos con</p>	

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>importancia sistémica a nivel del Sistema Financiero. El puesto contribuye a promover y supervisar la sanidad financiera de estos bancos.</p> <p>5. Pues es sustancial, esta dirección es como una intendencia de bancos, más pequeña, porque es exclusiva para las instituciones financieras y mico</p>	

N°	Pregunta	Intendente de Bancos	Director de Autorización y Supervisión Consolidada	Director de Supervisión 1	Director de Supervisión 2	Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							financieras, las regula y supervisa, cumpliendo con los principios y valores de la Institución.	

Matriz de Consolidación Experto RH

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
1	¿Qué conocimientos posee sobre planes de sucesión en las organizaciones?	Cuento con veinte años de experiencia vinculados a las áreas de talento humano, mi tesis de maestría fue sobre planes de sucesión, he asesorado al menos a cuatro empresas en la implementación de este modelo y pues tengo amplio conocimiento sobre el tema.	El Entrevistado tiene pleno dominio del tema de sucesión, además de la experiencia en su vida profesional, también se desempeña como catedrático de educación continua en varias universidades del país.
2	¿Considera necesario el diseño de un plan de sucesión para los puestos claves de la Intendencia de Bancos?	Definitivamente que contar con un plan de sucesión nos permite mitigar las salidas abruptas de personal clave, nos permite desarrollar talento con potencial para ocupar estos puestos claves también, adicionalmente es una fuente de motivación para que las personas sepan que los puestos claves y los puestos importantes en la Institución, pueden ser sustituidos por el personal interno siempre y cuando adquiera las competencias y tenga un desempeño acorde para ocupar estos puestos y lo más importante es que permite la continuidad en la organización sin trastornar de manera sustancial dado que se	No se obtuvo la respuesta a la pregunta relacionada al diseño de un plan de sucesión para los puestos claves de la Intendencia de Bancos, sin embargo, con la explicación de la importancia de un plan de sucesión a cualquier organización, se puede concluir con conocimiento de causa de la Institución, que es necesario el diseño de sucesión para puestos claves de la Intendencia de Bancos.

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>cuenta con los reemplazos apropiados y sobre todo en nuestra Institución que son campos muy especializados y que la curva de aprendizaje requiere un tiempo prudencial de aprendizaje para poder adaptarse.</p>	
3	<p>¿Cuáles competencias considera usted deben de tener estos posibles sucesores?</p>	<p>Son muchos los aspectos que se ven involucrados en un plan de sucesión, debe de considerarse el tema del coaching, sobre todo para aquellas posiciones claves que tienen toma de decisiones influyente en la organización ya que es una figura que nunca se ha contado con ella; también puede incluirse el mentoring, pueden incluirse actividades de desarrollo de competencias blandas que no necesariamente sean formales, importantísimo también incluir el tema del desarrollo a nivel integral tanto en la parte técnica como la conductual y la evaluación al desempeño de 360 grados que nos va permitir medir los comportamientos de estos puestos</p>	<p>Se considera el desarrollo de competencias blandas, para el desarrollo se considera incluir un mentoring y la evaluación de 360 grados para la medir a dichas competencias y el seguimiento correcto para el cierre de brechas.</p>

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		claves y poder incidir de manera positiva verdad en el cierre de brechas en ese sentido.	
4	¿Qué tipo de competencias recomienda, que se desarrollen en los posibles sucesores?	Pues va estar directamente ligado con el puesto clave que se vaya a suceder, en este caso es fundamental el tema de las competencias técnicas pero también no deja de ser importante las competencias conductuales, sobre todo porque la parte técnica es más fácil de modificar, más fácil de aprender y en la parte conductual se requiere mucha disposición de la persona para modificar su comportamiento y sin lugar a dudas, el tema de liderazgo, el tema de desarrollo de personas, el tema de la capacidad de análisis, la toma de decisiones, el tema de la visión estratégica, son competencias que deben ser muy tomadas en consideración y no menos importante también el tema del autodesarrollo sobre todo para los posibles candidatos hacer sucesores en la organización, dado que las tecnologías actuales permiten en gran manera	Según el entrevistado las competencias Técnicas, por el tipo de puesto clave, sin embargo, por la experiencia y capacitaciones recibidas revisada en los expedientes laborales de los posibles sucesores, se observó que no son necesarias las competencias técnicas, ya que estas fueron mejoradas por medio de capacitación y formación. Si se está de acuerdo con el entrevistado con respecto a las competencias conductuales ya que están ligadas a la disposición que tenga el posible sucesor de modificar su comportamiento, entre las principales están: liderazgo, desarrollo de personas, capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo y visión estratégica.

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>que podamos acceder a mucha información, lo que hay que valorar es discriminar la que no tenga mayor impacto y aprovechar la que si sea de utilidad.</p> <p>El Liderazgo, el trabajo en equipo dado que aquí son amplios los equipos de trabajos y la persona debe de estar convencida que es importante el trabajo en equipo para poder desarrollarlo en los demás, la capacidad de análisis sería otra de las competencias dado que se requiere mucho detenimiento y mucha observación y analizar concienzudamente las decisiones, dado que influye en el sistema financiero nacional y también el desarrollo de personas ya lo mencionaba y la visión estratégica, dado que es una institución que va de cara a la sociedad y cualquier decisión que sea inapropiada tendrá un impacto reputacional negativo.</p>	
5	¿Según su experiencia cual considera sería el diseño correcto de sucesión en la Intendencia de Bancos?	Primero se deberán establecer los criterios para la identificación de los puestos claves, de estos	1. Criterios de identificación de los puestos claves

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>puestos claves algunos de los criterios importantes sería por ejemplo, el alto nivel de especialización y que no pueda ser equiparado en el corto tiempo, la dificultad de encontrar estos candidatos en el mercado laboral no es tan sencillo decir, ya traigo un intendente de bancos o un gerente de relaciones de otra institución financiera porque es la contraparte, nosotros los supervisamos a ellos y ellos atienden nuestros requerimientos entonces hay una diferencia entre el personal de los bancos y el personal de la intendencia de bancos, sin embargo pues se pudiese formar esta persona pero requeriría más tiempo. Otro aspecto a tomar en cuenta para la definición de los puestos claves sería también la confidencialidad, el acceso a la información que ellos tienen, que pudiese ser perjudicial para la institución en caso de un retiro y peor de mala manera. Las competencias técnicas también deberá para eso hacerse una evaluación de</p>	<p>2. Identificación de los candidatos a sucesores de los puestos claves</p> <p>3. Considerar incorporar el modelo de gestión por competencias (perfiles de cargo por competencia, selección y reclutamiento por competencia, evaluación al desempeño por competencia, remuneración por competencia. Según el entrevistado no se puede implementar un diseño de sucesión de puestos, sino se cuenta con un modelo de gestión por competencia, en tal sentido no se está de acuerdo con el entrevistado, ya que uno de los objetivos de esta investigación está dirigido a la identificación de las competencias de los puestos claves de la Intendencia de Bancos y en la incorporación de las mismas en los perfiles de cargo; con lo que perfectamente se puede diseñar el plan de sucesión, sin tener un modelo de gestión por competencia, basado en la revisión documental, entrevistas a los puestos claves y conocimiento del funcionamiento de la</p>

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>potencial y de competencias conductuales y competencias técnicas para tratar de establecer criterios apropiados de identificación de puestos claves y finalmente el impacto que pueden causar a los procesos y a la institución en sí, en caso de retiro de esta persona, entonces este sería el primer paso, el tema de la identificación de los puestos claves en la organización; posteriormente se tiene que tomar en consideración la identificación de los posibles candidatos a reemplazar a esta persona, pero en medio de la identificación de los puestos claves y la identificación de los posibles sucesores debe de tomarse en consideración la implementación del modelo de gestión por competencias, sino se tiene un modelo de gestión por competencias va a ser muy complicado tratar de gestionar un plan de sucesión basado en competencias sino hay un modelo integral aplicado a la organización, esto involucra desde la descripción de puestos por</p>	<p>Intendencia de Bancos se brinda información necesaria de la viabilidad del diseño, sin tener un modelo de gestión por competencias en la Institución.</p> <p>4. Matriz de Formación para los candidatos a sucesores.</p> <p>5. Comunicación a Sucesores</p> <p>6. Aceptación de Sucesores</p> <p>7. Ubicación de Sucesor</p> <p>8. Seguimiento al Sucesor.</p>

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>competencias, la selección y reclutamiento por competencias, la gestión del desempeño basado en competencias, la remuneración tomando en consideración las competencias y el desarrollo y la capacitación enfocados estratégicamente en estas competencias para poder tener un modelo que coadyuve a un diseño apropiado. Posteriormente se identifican a los candidatos pueden ser de dos a tres por cada puesto clave, eso va a tener relación directa con el tamaño de la organización y el área en algunos casos podrá ser solamente uno, posteriormente a eso ya identificamos brechas, hay que diseñar un plan de desarrollo de estas personas, tomar en consideración el tema presupuestario, tomar en consideración la anuencia de los candidatos, probablemente algún candidato diga, no a mí no me interesa y se deberá de buscar a otra persona. Ya una vez que están cerradas las brechas establecer matrices comparativas entre lo que</p>	

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>tiene el candidato actual y lo que requiere para poder reemplazar al puesto clave que se encuentra dentro de la organización, ya ahí vendrán los ajustes probablemente se hará una matriz se meta algún sistema desarrollado en house, para darle un seguimiento y que nos de alerta cuando Pedro Pérez ya alcanzo la maestría que le faltaba para estar preparado para ser el reemplazo. Finalmente pero no menos importante que eso es, el tema de tomar las decisiones apropiadas y esto involucra el tema de la comunicación, desarrollar un plan de comunicación en el cual yo decido cuando hacer del conocimiento de los candidatos, incluso de los mismos puestos claves que hay candidatos que los pueden reemplazar en caso que sea jubilación, en caso que no se jubilación no es necesario decirle, pero si se le debería pedir que brinde acompañamiento a los candidatos para que estén preparados ellos también para poder</p>	

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>aportar en el área en algún momento y también tomar la decisión en qué momento notificar al candidato que está siendo considerado como un posible sucesor, ¿porque? Porque primero es importante cerrar brechas, porque podemos crear falsas expectativas y si la persona que van a reemplazar todavía no tiene planes de retirarse podemos equiparar a dos personas con el mismo nivel de experiencia y conocimiento incluso de competencia y frustrar a uno de ellos, en este caso a los candidatos y estos abandonar el barco y posteriormente abandona el barco el puesto clave y me quedo sin ninguno de los dos, entonces debe de manejarse con mucho balance y equilibrio el tema del plan de comunicación y finalmente pues ya, tomar la decisión de poner al reemplazo o poner al candidato en lugar del puesto clave y también evaluar el desempeño que esta persona tenga.</p>	

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
6	¿Considera necesario el establecimiento de un diccionario de competencias para los sucesores?	<p>Algunas particularidades que se puedan agregar, definitivamente hablaba en la etapa del diseño que es necesario contar con un modelo de gestión por competencia, esto involucra un diccionario de competencia, un diccionario de comportamiento, definitivamente no puede ser obviado esto y las particulares que se agregarían tendrían que ver con la naturaleza propia de la organización, porque los diccionarios de competencias son referencias para que sean adaptadas a la realidad de cada organización, lo que para nosotros es visión estratégica probablemente no lo sea para una empresa privada no lo sea para otra institución de gobierno etc. Entonces se debe crear un comité intertitucional donde estén involucrados los diferentes gerentes, directores, jefes de área y especialistas en este tema de recursos humanos para proponer aspectos puntuales sobre el</p>	<p>Si es necesario el establecimiento de un diccionario de competencias, este debe ser creado en conjunto con los titulares de puestos claves y el área de talento humano, definiendo cada competencia adaptada a la filosofía corporativa de la Institución.</p>

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		diccionario y las particularidades que sean necesarias.	
7	¿Cuál sería según su experiencia la mejor forma de evaluar las competencias de los sucesores?	Existen diversos mecanismos uno de los mecanismos podría ser la evaluación de 360 grados, otro mecanismo podría ser la asignación a proyectos especiales de trabajo en la organización, la interacción en comités multidisciplinarios, existen diversos mecanismos, pero para nuestros organismos serian esos. Pueden hacerse también simulaciones periódicas para ver el nivel de competencia que ellos han desarrollado y esto debería ser evaluado por un panel de expertos también.	Según el entrevistado la evaluación de 360, asignación a proyectos especiales de trabajo en la organización, interacción en comités multidisciplinarios, son los más recomendados para la Institución, ya que existen muchos mecanismos. Sin embargo, en la presente investigación se considera necesaria la formación de competencias por medio de un mentoring este trae consigo una evaluación integral de las competencias, por tanto, si se hace por este medio, el mentoring posee los conocimientos técnicos para evaluar las competencias.
8	¿Usted recomendaría la contratación de un mentor para el desarrollo de las competencias?	Definitivamente es necesario contar con un coach, este brindaría sesiones de coaching a puestos claves sobre todo a nivel gerencial dado que cuando se alcanzan niveles gerenciales, no nos gusta que una persona de menor rango trate	Si es necesaria la contratación de un mentor para el desarrollo de las competencias, este debe ser externo a la Institución. Esta persona posee las habilidades y técnicas para el desarrollo de competencias, de la misma forma es un

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		<p>de indicarnos algunos aspectos para poder mejorar sino que, nos gusta que sea alguien de fuera o alguien con más jerarquía que nosotros, pero al final de cuenta eso es lo de menos, lo importante es que sea una persona con amplios conocimientos sobre todo en el desarrollo de competencias conductuales, dado que la parte técnica tenemos personal con mucho conocimiento, entonces se vería fortalecido el proceso de sucesión en el sentido de que las personas van a encontrar una fuente de motivación para mejorar el comportamiento y a la vez esto afectará positivamente en la parte de la gestión integral del desempeño en la organización, que me refiero con esto, que de pronto tenemos toda la capacidad técnica de hacer las cosas pero tenemos desmotivaciones, preocupaciones, problemas etc., y se torna necesario verdad una mano amiga especializada que nos ayude a tratar de superar esos impases y</p>	<p>especialista que también evaluara la formación de las mismas en los candidatos a sucesores.</p>

N°	Pregunta	Experto RH	Valoración
		volver a retomar el camino correcto en la organización.	
9	¿Qué otros aspectos no considerados en la entrevista para la formación de su sucesor, nos recomendaría?	Es importante el seguimiento permanente, la capacitación continua, la realización de simulaciones esporádica para evaluar si el nivel de competencia ha crecido y este tema de la asignación a proyectos multidisciplinarios dentro de la organización, que muy poco se ha tomado en consideración, algunas áreas trabajan de manera conjunta pero algunas no tienen ninguna relación y perfectamente se pudiese tratar de hacer ese tipo de match en las áreas para desarrollar proyectos que tengan impacto organizacional. Finalmente debería hacerse una matriz de carácter cuantitativo y cualitativo en donde podamos obtener un parámetro para identificar que tanto le falta a un candidato para reemplazar a un puesto clave y en base a eso desarrollar las acciones correctas en materia de capacitación, formación y desarrollo.	Debería hacerse una matriz de carácter cuantitativo y cualitativo, en la que se pueda obtener un parámetro para conocer el nivel de formación alcanzado por el posible sucesor. El entrevistado contesto la pregunta, basada en el seguimiento al desarrollo de competencias de los candidatos a sucesores, por tanto, se concluye a que no brindó ninguna otra recomendación para la formación de sucesores.

Matriz de Consolidación Entrevista Rápida a Posibles Sucesores

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
1	¿Cómo se visualiza en un periodo futuro de cinco años?	Me visualizo, con al menos dos metas personales realizadas.	Con muchas metas alcanzadas, tanto personales como profesionales.	Pues, trabajando siempre en la Institución, con más habilidades y formación.	Me veo, consolidada, plena con mi familia al lado, y profesionalmente realizada también.	Bien, en el ámbito familiar y profesional, estable, sobre todo.	<p>1. Me visualizo, con al menos dos metas personales realizadas.</p> <p>2. Con muchas metas alcanzadas, tanto personales como profesionales.</p> <p>3. Pues, trabajando siempre en la Institución, con más habilidades y formación.</p>	Cada uno de los candidatos a sucesores, tienen planes de consolidación de metas profesionales y familiares, realizadas en un futuro de cinco años. El visualizarse a futuro con las mejores proyecciones de vida familiar y

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							5. Bien, en el ámbito familiar y profesional, estable, sobre todo.	laboral, se transmite en estabilidad en las funciones que actualmente realizan enfocados a la mejora continua de las mismas.
2	¿Aspira a otro cargo dentro del Conasif?	Si, a medida que crezca más profesionalmente, estaré apto para ese otro cargo.	Sí, me he formado mucho y considero que puedo escalar un peldaño más.	Por supuesto que sí, creo que todos aspiramos a otro cargo.	Si, como todos.	Tengo muchas habilidades técnicas y conductuales, por tanto, sí.	1. Si, a medida que crezca más profesionalmente, estaré apto para ese otro cargo. 2. Sí, me he formado mucho y considero que	Queda claro que todos los candidatos aspiran a otro cargo, todos dentro de los misma Intendencia de Bancos, confiados en las

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>puedo escalar un peldaño más.</p> <p>3. Por supuesto que sí, creo que todos aspiramos a otro cargo.</p> <p>4. Si, como todos.</p> <p>5. Tengo muchas habilidades técnicas y conductuales, por tanto, sí.</p>	<p>habilidades, formación y experiencia adquirida en sus respectivas áreas.</p>
3	¿Cuál es la importancia de su actual cargo dentro de la estructura organizativa del	Pues muy importante, la dirección que dirijo en la Intendencia de	De mucha importancia, me encargo de revisar y analizar estados financieros,	Pues pertenezco a un área sustancial de la Institución de hecho la que le da vida, diría yo;	Soy encargada de coordinar a los grupos de inspección in situ y extra situ; dentro	Mi área es sustancial, mi cargo también coordino inspecciones,	1. Pues muy importante, la dirección que dirijo en la Intendencia de	Los candidatos a sucesores a excepción del Intendente de Bancos, en

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
	Conasif, y que valor agrega a la misma?	Bancos, es una de pilares fundamentales de las mismas. En mi área se revisa y autoriza el nacimiento de una nueva Institución Financiera.	establecer y convertir la información en modelos financieros aplicables a una nueva Institución o para el cierre final cuando aplique.	dentro de mi cargo está el contacto directo con las Instituciones Financieras y la coordinación del equipo de supervisión In Situ.	de la Dirección de Supervisión 2. Una de las áreas sustanciales de la Institución, partiendo de eso agrego mucho valor a la Institución.	seguimiento y monitoreo a las financieras, agrego mucho valor con mi trabajo, la Institución cumple su objetivo de existencia.	Bancos, es una de pilares fundamentales de las mismas. En mi área se revisa y autoriza el nacimiento de una nueva Institución Financiera. 2. De mucha importancia, me encargo de revisar y analizar estados financieros, establecer y	estructura organizacional son los gerentes de relaciones, son los coordinadores de los equipos de supervisión in situ o extra situ. Son los que tienen el primero contacto con los directivos de las instituciones supervisadas, analizan casos y toman decisiones; por tanto, todos conocen la

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>convertir la información en modelos financieros aplicables a una nueva Institución o para el cierre final cuando aplique.</p> <p>3. Pues pertenezco a un área sustancial de la Institución de hecho la que le da vida, diría yo; dentro de mi cargo está el</p>	<p>importancia de su cargo en la Institución y como contribuyen a la razón de ser de la Institución. Con respecto al sucesor del Intendente de Bancos, es el Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada, quien posee amplia experiencia y mucha formación, este cargo es el</p>

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>contacto directo con las Instituciones Financieras y la coordinación del equipo de supervisión In Situ.</p> <p>4. Soy encargada de coordinar a los grupos de inspección in situ y extra situ; dentro de la Dirección de Supervisión 2.</p> <p>Una de las áreas</p>	<p>encargado de analizar y revisar la creación de una nueva Institución Financiera, o bien el cierre definitivo, cuando estas no están cumpliendo con sus propios estatutos ni el de los usuarios del sistema financiero nacional, por tanto, conoce plenamente el valor que aporta su</p>

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>sustanciales de la Institución, partiendo de eso agrego mucho valor a la Institución.</p> <p>5. Mi área es sustancial, mi cargo también coordino inspecciones, seguimiento y monitoreo a las financieras, agrego mucho valor con mi trabajo, la</p>	<p>cargo a la Institución.</p>

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							Institución cumple su objetivo de existencia.	
4	¿Se considera competente para aplicar a otro cargo dentro del Conasif?	Dentro de la misma Intendencia de Bancos, por supuesto que me siento competente, he sabido aprovechar la formación que me ha brindado la Institución, en estos 10 años de labor.	Por supuesto que sí, me he formado mucho y he venido creciendo desde que ingrese.	Si claro, dentro de la misma Intendencia, considero que todos nos formamos para crecer profesionalmente.	Claro que sí, sobre todo dentro de la Intendencia de Bancos.	Si.	1. Dentro de la misma Intendencia de Bancos, por supuesto que me siento competente, he sabido aprovechar la formación que me ha brindado la Institución, en	Todos los candidatos se sienten competentes para aplicar a otro cargo, dentro de la Intendencia de Bancos, se sienten formados, con las habilidades y experiencias necesarias, al revisar el

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>estos 10 años de labor.</p> <p>2. Por supuesto que sí, me he formado mucho y he venido creciendo desde que ingrese.</p> <p>3. Si claro, dentro de la misma Intendencia, considero que todos nos formamos para crecer profesionalmente.</p>	<p>expediente de cada uno de ellos en la guía de revisión documental, en el expediente laboral de cada uno de ellos, se constató lo expresado, con respecto a experiencia, formación y antigüedad dentro de la Institución.</p>

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							4. Claro que sí, sobre todo dentro de la Intendencia de Bancos. 5. Si.	
5	¿Tiene algún plan de formación personal a futuro?	Si, requiero perfeccionar mi inglés, actualmente solo poseo conocimientos técnicos.	Sí, quiero obtener una especialización más en mi carrera, además de la actualización constante en temas que ya domino.	Sí, tengo muchos conocimientos adquiridos por la experiencia, pero requiero el diploma, por tanto necesito gestionarlo.	Sí, muchos planes, todos de actualización.	Sí, requiero mejorar mi inglés.	1. Sí, requiero perfeccionar mi inglés, actualmente solo poseo conocimientos técnicos. 2. Sí, quiero obtener una especialización más en mi carrera, además	Todos los candidatos poseen planes de formación en actualización, dominio de idioma inglés y certificación de experiencias por medio de títulos. Con esto se concluye que están

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							<p>de la actualización constante en temas que ya domino.</p> <p>3. Sí, tengo muchos conocimientos adquiridos por la experiencia, pero requiero el diploma, por tanto, necesito gestionarlo.</p> <p>4. Sí, muchos planes, todos de actualización.</p>	<p>enfocado y formándose para escalar un peldaño más dentro de la estructura organizativa de la Intendencia de Bancos.</p>

N°	Pregunta	Sucesor Intendente de Bancos	Sucesor Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	Sucesor Director de Supervisión 1	Sucesor Director de Supervisión 2	Sucesor Director de Microfinanzas	Consolidación	Valoración
							5. Sí, requiero mejorar mi inglés.	

Revisión de Expedientes Laborales de Sucesores

Cargo	Capacitaciones recibidas en los últimos 5 años	Notas Evaluaciones al desempeño	Título Universitario	Actualización de Hoja de Vida	Comentarios
Director de Autorizaciones y Supervisión Consolidada	* Especialista en Blockchain: Tecnología, Regulación y Riesgos. * Certificación en Gestión de Riesgos.	Enero-junio 2022 91 Julio-diciembre 2021 91 Enero-junio 2021 91	Lic. En Banca y Finanzas Master en Contabilidad	Actualizada	
Gerente de Relaciones Dirección de Supervisión 1	* Escalamiento de medidas Conectivas en la Supervisión Financiera. * Seminario Regional sobre “Gobierno Corporativo”. * Principios básicos de Basilea para una supervisión bancaria eficaz. *Prevención del lavado de dinero y del financiamiento al terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva: “Actualización en las mejores prácticas internacionales”	Enero-junio 2022 92.78 Julio-diciembre 2021 93.02 Enero-junio 2021 93.24	Lic. En Contabilidad Pública y Auditoría. Master en Finanzas	No actualizada	No sé encontraron registradas las últimas capacitaciones recibidas en su hoja de vida.

Cargo	Capacitaciones recibidas en los últimos 5 años	Notas Evaluaciones al desempeño	Título Universitario	Actualización de Hoja de Vida	Comentarios
Gerente de Relaciones Dirección de Supervisión 2	*Gobierno Corporativo, riesgo y cumplimiento (GRC).	Enero-junio 2022 91.08 Julio-diciembre 2021 91.21 Enero-junio 2021 90.94	Lic. En Economía Master en Economía	Actualizada	
Gerente de Relaciones Dirección de Microfinanzas	* Medidas correctivas en la Supervisión Financiera. * Gobierno Corporativo. * Prevención del lavado de dinero y del financiamiento al terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva: “Actualización en las mejores prácticas internacionales”. * Inclusión Financiera para un mayor desarrollo económico y social. * Ley No. 936, Ley de Garantías Mobiliarias.	Enero-junio 2022 92.96 Julio-diciembre 2021 93.30 Enero-junio 2021 92.04	Lic. En Economía	No actualizada	No se encontró Título de Master, que se requiere para el cargo de Director de Microfinanzas
Especialista Contable y de Auditoría		Enero-junio 2022 90 Julio-diciembre 2021 90	Master en Legislación y Gestión Bancaria.	Actualizada	Se detectó desactualización del expediente, con respecto a

Cargo	Capacitaciones recibidas en los últimos 5 años	Notas Evaluaciones al desempeño	Título Universitario	Actualización de Hoja de Vida	Comentarios
Dirección de Autorizaciones y Supervisión Consolidada		Enero-junio 2021 90.80	Lic. En Contaduría Pública y Finanzas		las capacitaciones recibidas, ya que están detalladas en la hoja de vida, pero no incluidas en el expediente laboral.

Fuente: Expedientes Laborales